

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO COM LINHA ESPECÍFICA EM COMÉRCIO
EXTERIOR

AMANDA SALVADEGO LOCKS

A INOVAÇÃO NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS
EXPORTADORAS DO SUL DE SANTA CATARINA

CRICIÚMA

2017

AMANDA SALVADEGO LOCKS

**A INOVAÇÃO NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS
EXPORTADORAS DO SUL DE SANTA CATARINA**

Monografia apresentada para a obtenção do Grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração Linha de Formação Específica em Comércio Exterior da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientador: Prof. Msc. Júlio Cesar Zilli

CRICIÚMA

2017

AMANDA S. LOCKS

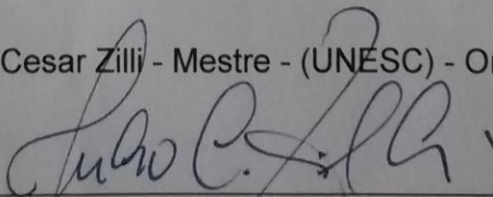
**A INOVAÇÃO NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS
EMPRESAS EXPORTADORAS DO SUL DE SANTA CATARINA**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado
pela Banca Examinadora para obtenção do
Grau de Bacharel em Administração, no
Curso de Administração Linha de
Formação Específica em Comércio
Exterior da Universidade do Extremo Sul
Catarinense – UNESC.

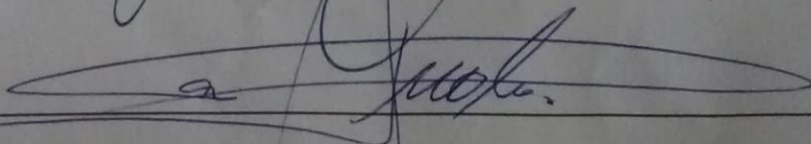
Criciúma, 29 de novembro de 2017.

BANCA EXAMINADORA

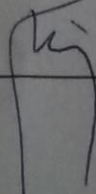
Prof. Julio Cesar Zilli - Mestre - (UNESC) - Orientador



Prof. Jaime Dagostim Picolo - Doutor - (UNESC)



Prof. Ricardo Pieri - Mestre - (UNESC)



DEDICATÓRIA

Aos meus amados pais, pelo amor incondicional.

AGRADECIMENTOS

Sempre imaginei como iniciaria estes agradecimentos...

Talvez a melhor forma seja esclarecendo que o TCC já tirava meu sono desde o começo (e até antes) da faculdade. Sim, eu sofro por antecedência.

Entretanto, para minha surpresa, a caminhada através dele foi mais tranquila do que eu poderia imaginar. Muito disso apenas se fez possível através da ajuda de algumas peças-chave, as quais irei detalhar no decorrer desta página (ou páginas, ainda não sei, já que quando fico emotiva acabo escrevendo demais).

Ah, antes que todos pensem que foi fácil demais, não, não foi fácil. Os momentos de desespero, dúvida, crise existencial, raiva e tristeza também existiram (e como existiram), contudo, tenho muito orgulho em dizer que passei por todos eles.

A Deus eu venho agradecer pelo pacote completo. Sempre foi Ele quem ouviu meu coração falar quando as palavras não saíam. Foi Ele quem me deu toda a força necessária para acreditar em mim mesma. Foi Ele quem fez tudo acontecer.

Aos meus pais, Marisa e Aguinaldo eu agradeço por serem meu porto-seguro. Agradeço também por todo o carinho, compreensão, amor e segurança. E, principalmente, por todas as vezes em que deixaram a televisão no mudo para não me atrapalhar. Eu amo vocês.

Ao meu querido orientador, mestre, amigo e parceiro, Júlio Cesar Zilli, venho agradecer imensamente pela dedicação, paciência e carinho. Agradeço pelas horas dedicadas em função deste trabalho, e acima de tudo, agradeço por todas as vezes em que me disse que eu era capaz.

À minha gata, Chanel, companheira das madrugadas, agradeço por me aturar e amparar em todas as vezes que chorei. Seu ronrono carinhoso me ajudava a relaxar durante os momentos de tensão.

Aos meus grandes, e melhores amigos, Isadora, Joana, Karol, Luiz Fernando, Ana Paula, agradeço pela compreensão nos momentos em que não pude estar presente, pela distração necessária nas horas de aflição e pelo amor sincero.

Por último, mas não menos importante gostaria de agradecer à Amanda. À Amanda que venceu lutas, à Amanda que superou medos e, principalmente, à Amanda que não deu ouvidos àquela voz que insistia em dizer que ela não conseguiria.

Ela conseguiu.

**“I’ll stay awake. Cause the dark’s not taking
prisoners tonight”.**

Tyler Joseph

RESUMO

LOCKS, Amanda Salvadego. **A inovação no processo de internacionalização das empresas exportadoras do Sul de Santa Catarina**. 2017. 107 páginas. Monografia do curso de Administração – Linha de formação específica em Comércio Exterior, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Diante de um cenário global competitivo e cheio de incertezas, uma das saídas para as organizações abrange não somente a inovação, mas também a internacionalização. Estas quando aliadas, formam um par estratégico na busca de competitividade internacional. Diante disto, o estudo objetivou identificar o papel da inovação no processo de internacionalização das empresas exportadoras do Sul de Santa Catarina. Metodologicamente caracterizou-se como uma pesquisa essencialmente qualitativa, descritiva, bibliográfica e de campo. A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário aplicado via *google docs* junto à 12 empresas exportadoras que compõe os mais variados setores do Sul de Santa Catarina. Os dados foram analisados por meio de uma análise de frequência simples. Constatou-se que são empresas de médio a grande porte, com direcionamento interno, destinando apenas seus excedentes ao exterior e que comercializam principalmente com países da América do Sul devido à distância psíquica favorável. Também foi possível notar que as mesmas se internacionalizaram principalmente devido às oportunidades externas, estratégias e vantagens competitivas. Os desafios concentram-se na falta de conhecimento sobre o país alvo, bem como na competição internacional. No escopo da inovação, estas empresas investem majoritariamente em processos e produtos, não utilizando de ferramentas de financiamento para o mesmo. Por fim, percebe-se que a maioria ainda destina pouco de suas receitas à inovação, todavia mesmo com um investimento baixo, o impacto do mesmo reflete de maneira significativa em sua atuação externa.

Palavras-chave: Inovação. Internacionalização. AMREC. Empresas Exportadoras.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Trajetórias de inovações incrementais e radicais em processos.	21
Figura 2 – Dimensões da inovação.	21
Figura 3 – Questões básicas do processo de internacionalização.	31
Figura 4 - Dimensões da internacionalização.	36
Figura 5 – Modos de entrada em mercados internacionais versus custo.	38
Figura 6 – A franquia como estratégia de entrada internacional.	47
Figura 7 – Mapa da AMREC.	54
Figura 8 – Principais concentrações industriais nas regiões de Santa Catarina.	55
Figura 9 - Formas utilizadas para desenvolver operações internacionais.	72
Figura 10 - Formas adotadas para divulgação de seus produtos no exterior.	74
Figura 11 – Principais áreas/aspectos que devem ser conhecidos ou dominados pelas as organizações que buscam a internacionalização.	75
Figura 12 - Principal foco das organizações que buscam a internacionalização.	76
Figura 13 – Principais destinos do investimento de atividades de P&D:	77

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Fatores que prejudicam as atividades de inovação.....	17
Quadro 2 - Tipos de inovação.	19
Quadro 3 - As cinco causas da inovação na geração de vantagem competitiva.	24
Quadro 4 - Estratégias competitivas.	26
Quadro 5 - Principais barreiras encontradas na internacionalização	40
Quadro 6 - Os nove motivos para a internacionalização.	41
Quadro 7 - Razões para envolvimento internacional.....	42
Quadro 8 - As cinco etapas para inserção internacional.	43
Quadro 9 - Vantagens e desvantagens do licenciamento para a licenciadora	46
Quadro 10 - Investimento Direto Externo	49
Quadro 11 - Estratégias/Modos de entrada no mercado internacional.	50
Quadro 12 - Principais referências bibliográficas.	52
Quadro 13 - Síntese de estruturação da população-alvo	56
Quadro 14 - Fórmula para o cálculo do tamanho mínimo da amostra.	57
Quadro 15 - Síntese dos procedimentos metodológicos.	59
Quadro 16 - Objetivos específicos <i>versus</i> estrutura da pesquisa.....	60
Quadro 17 - Perfil empresarial, parte 01.	61
Quadro 17 - Perfil empresarial, parte 02.	62
Quadro 18 - Perfil do ingresso e participação internacional, parte 01.	64
Quadro 18 - Perfil do ingresso e participação internacional, parte 02.	65
Quadro 19 - Países atendidos pelas exportações <i>versus</i> produtos exportados.....	66
Quadro 20 - Principais modificações realizadas para atender ao mercado externo..	68
Quadro 21 - Principais produtos importados <i>versus</i> origem das importações	69
Quadro 22 - Os principais desafios encontrados na internacionalização da empresa	73
Quadro 23 - Perfil das práticas inovadoras, parte 01.	78
Quadro 23 - Perfil das práticas inovadoras, parte 02.	79
Quadro 24 - Panorama da introdução de inovações no último ano.....	81
Quadro 25 - Impacto da inovação nos processos externos	82

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AMREC	Associação dos Municípios da Região Carbonífera
FDC	Fundação Dom Cabral
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos
GATT	Acordo Geral de Tarifas e Comércio
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OMC	Organização Mundial do Comércio

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA	13
1.2 OBJETIVOS	14
1.2.1 Objetivo geral	14
1.2.2 Objetivos específicos.....	14
1.3 JUSTIFICATIVA	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 INOVAÇÃO: DEFINIÇÕES E CONTRIBUIÇÕES	16
2.1.1 Classificação das inovações	19
2.1.2 A relação entre Inovação e competitividade	22
2.1.2.1 Estratégias competitivas.....	25
2.1.3 A Relação entre Inovação e Internacionalização	26
2.2 INTERNACIONALIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES	29
2.2.1 Teorias da Internacionalização	31
2.2.1.1 Teoria do Poder de Mercado.....	31
2.2.1.2 Paradigma Eclético.....	32
2.2.1.3 Teoria da Internalização	33
2.2.1.4 Teoria do Ciclo de Vida do Produto.....	33
2.2.1.5 Modelo de Uppsala.....	34
2.2.1.6 Teoria das Redes ou Networks	35
2.2.2 As seis dimensões da internacionalização	35
2.2.3 Oportunidades e desafios na internacionalização	39
2.2.4 Planejamento para internacionalização	40
2.3 ESTRATÉGIAS PARA INTERNACIONALIZAÇÃO	43
2.3.1 Estratégias não contratuais	44
2.3.1.1 Exportação	44
2.3.1.2 Importação	45
2.3.1.3 Cooperativa	45
2.3.2 Estratégias contratuais.....	45
2.3.2.1 Licenciamento	45
2.3.2.2 <i>Franchising</i>	46
2.3.2.3 Contrato de produção.....	47

2.3.2.5 <i>Joint Venture</i>	48
2.3.3 Investimento direto estrangeiro - IDE	48
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	51
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	51
3.2 DEFINIÇÃO DA AREA E OU POPULAÇÃO-ALVO	53
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS	57
3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS	58
4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA	60
4.1 PERFIL EMPRESARIAL	60
4.2 INGRESSO E PARTICIPAÇÃO INTERNACIONAL	63
4.3 ESTRATÉGIAS E POSICIONAMENTO NO MERCADO INTERNACIONAL.....	70
4.4 PRÁTICAS INOVADORAS PERANTE O MERCADO INTERNACIONAL.....	77
5 CONCLUSÃO	84
REFERÊNCIAS	87
APÊNDICE	97
APÊNDICE A — ROTEIRO DE PESQUISA	98

1 INTRODUÇÃO

Movida pela capacidade de criar relações, perceber oportunidades e obter proveito das mesmas, a inovação não se limita apenas na busca por mercados novos. Ela pode também vir a servir mercados já estabelecidos, consolidados e maduros (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

A inovação desempenha papel de destaque em uma economia baseada no conhecimento, entretanto até pouco tempo, o entendimento que se tinha a seu respeito era escasso. Nos últimos anos, muitos estudos foram desenvolvidos com o objetivo de colaborar para sua melhor compreensão. Em um contexto amplo é possível notar evidências que apontam a inovação como fator determinante no crescimento econômico nacional bem como no escopo do comércio internacional. Já dentro das empresas, atividades de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), por exemplo, possibilitam que as mesmas absorvam e produzam conhecimento, não apenas tecnológico, mas sim uma ampla gama que vai desde a gestão até a produção (OCDE, 2007).

Na visão de Bessant e Tidd (2009) inovar é uma questão de sobrevivência, isto é, se as empresas não estiverem comprometidas na realização de mudanças em seus produtos/serviços, bem como na maneira com a qual os ofertam ao mercado, certamente serão superadas por outras que as façam. Empresas que eventualmente sobrevivem são capazes de elaborar melhorias mais focadas e frequentes, temos como exemplo disso países da Comunidade Europeia, onde suas empresas investem cerca de 700 bilhões de dólares por ano em P&D.

A relação entre inovação e internacionalização pode ser observada como uma via de mão dupla. Arbix, Salerno e De Negri (2004) apontam que ambas possuem influência direta e estão interligadas na busca por competitividade das firmas. Da mesma forma que o aumento da competitividade pode originar-se de tecnologias inovadoras adquiridas a partir de estratégias de internacionalização, igualmente a internacionalização também pode ocorrer pelo aumento do poder inovativo das empresas. Os autores ainda argumentam que, ao se internacionalizar, a empresa entra em contato com novos mercados, novas normas de qualidade bem como novas tecnologias que, mais tarde, serão transformadas em uma maior capacidade inovativa para a mesma.

Como este estudo possui enfoque no Sul Catarinense, mais especificamente na Associação dos Municípios da Região Carbonífera – AMREC cabe salientar que a economia desta região possui características próprias. O setor de revestimentos cerâmicos, muito presente na região polo de Criciúma, conta com grandes empresas nacionais e internacionais. Também se ressalta a presença das indústrias transformadoras de polímeros, tintas, carvão, vestuários, metal mecânica e química. O Setor agropecuário por sua vez, possui participação forte, pondo em evidência os municípios de Orleans, Nova Veneza, Içara, e Forquilha, com a presença de integrados vinculados às agroindústrias, bem como atividades relacionadas à vinicultura e viticultura (ZILLI; GIANEZINI; VIEIRA, 2015).

O saldo da balança comercial da região Sul em 2016 demonstra-se superavitário, com US\$/FOB 75.559.221. Os municípios que mais se destacam, tendo saldos também superavitários são: Forquilha (US\$/FOB 80.191.046), Nova Veneza (US\$/FOB 50.229.290) e Cocal do Sul (US\$/FOB 27.206.281), onde as exportações superaram as importações. Em contrapartida, os municípios onde as importações superaram as exportações foram: Criciúma (US\$/FOB -121.290.793) e Morro da Fumaça (US\$/FOB -1.107.710), todavia não tiveram efeito negativo sob o saldo total da região.

Diante disso, percebe-se que a economia Sul catarinense vem elevando seu desempenho por meio dos últimos anos, comprovando que novas oportunidades tanto interna quanto externamente foram criadas para os produtos da região, e isso só vêm sendo possível graças à competitividade que alguns setores conseguiram obter através da inovação (MATTEI, 2011).

A partir deste contexto, o estudo objetivou identificar o papel da inovação no processo de internacionalização das empresas exportadoras do Sul de Santa Catarina.

A monografia foi estruturada em cinco capítulos. A introdução destaca o contexto do estudo, seguida da situação problema, objetivo geral e objetivos específicos, bem como a justificativa para a elaboração desta monografia, compondo o primeiro capítulo. No capítulo dois encontra-se a fundamentação teórica utilizada para embasar teoricamente o estudo. No capítulo três estão descritos os procedimentos metodológicos norteadores da pesquisa, seguido pelo capítulo quatro onde são analisados os dados coletados, dando base para a formulação do quinto e

último capítulo, a conclusão. E por fim, encontram-se as referências e o apêndice com o instrumento de coleta dos dados.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

Diante de um cenário global competitivo e de incertezas, uma das saídas para as organizações é a inovação. Segundo dados do *The Global Innovation Index (2015)* – índice que mede o grau de inovação dos países em âmbito mundial – grande parte dos países mais inovadores, presentes no topo do *ranking*, como Suíça, Singapura, Estados Unidos, Suécia, Finlândia, Canadá, entre outros, também ocupam simultaneamente o *Global Competitiveness Report (2015-2016)* – indicador que mede o grau de competitividade dos países no âmbito mundial – como os mais competitivos internacionalmente, demonstrando assim, a forte correlação entre inovação e competitividade internacional.

Todavia, o Brasil demonstra estar indo na direção contrária aos demais países, pois no último relatório do *The Global Innovation Index (2015)* o país ocupa a 70ª posição entre as nações mais inovadoras do mundo, decaindo 14 posições desde 2011, no qual ocupava o 47º lugar.

Já em Santa Catarina, região em estudo, os estímulos em inovação realizados pelo governo estadual, como o Programa Catarinense de Inovação (PCI), lançado em 2014, e que prevê a atração de Investimentos, capacitação e elaboração de infraestrutura para a inovação (SANTA CATARINA, 2014), vem apresentando resultados. Segundo dados do *Ranking de Competitividade dos Estados (2017)*, Santa Catarina ficou na terceira colocação nacional no pilar de inovação, com nota 62,2, consideravelmente acima da média nacional (27) e atrás somente de Rio Grande Sul (75,3) e São Paulo (100).

No horizonte da internacionalização, o Estado encontra-se na oitava posição entre os maiores exportadores do país, com grande foco nas exportações de frangos, suínos, revestimentos cerâmicos, móveis e artigos de vestuário (MDIC, 2016).

A partir deste contexto, é notável que Santa Catarina é considerada uma das regiões mais inovadoras do país, entretanto porque não vem alcançando todo seu potencial inovador direcionando-o ao mercado externo? Desta forma tem-se a

seguinte questão de pesquisa: **Qual o papel da inovação no processo de internacionalização das empresas exportadoras do Sul de Santa Catarina?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Identificar o papel da inovação no processo de internacionalização das empresas exportadoras do Sul de Santa Catarina.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Caracterizar o contexto empresarial das indústrias em estudo;
- b) Destacar o ingresso e a participação no mercado internacional;
- c) Identificar as estratégias e o posicionamento no mercado internacional;
- d) Apresentar as práticas inovadoras perante o mercado internacional.

1.3 JUSTIFICATIVA

As estratégias de internacionalização vêm ganhando notoriedade no âmbito empresarial. Uma vez que com a expansão e abertura dos mercados, elevação da concorrência e do processo de inovação, as organizações não podem mais gastar seu tempo e energia para apenas “estar” no mercado. É preciso que as mesmas sejam capazes de reagir frente aos desafios e obstáculos que ameaçam sua sobrevivência, desta forma a internacionalização entra como uma das possíveis respostas empresariais frente ao desafiador cenário do mundo globalizado (DIAS, 2007).

No que diz respeito à inovação, Bessant e Tidd (2009) ressaltam uma realidade assustadora onde a maioria das empresas possui uma baixa estimativa de vida, menor mesmo que a de um ser humano, pois não enxergam ou não reconhecem a necessidade de mudança, todavia quando chegam a compreender este fato, já não há mais o que possa ser feito.

Desta forma, este trabalho nasceu da crescente busca das empresas por excelência internacional em seus produtos, serviços ou processos, e para isso torna-

se de suma importância o investimento em novas práticas inovadoras. Assim, este estudo objetivou identificar o papel da inovação no processo de internacionalização das empresas exportadoras do Sul de Santa Catarina, uma vez que empresas bem posicionadas externamente e com forte poder inovativo tendem a destacarem-se no cenário internacional, melhorando não somente a sua imagem perante o restante do mundo, como também a imagem da nação.

Portanto, a escolha e importância deste estudo justificam-se de modo que vieram a agregar não somente aos conhecimentos da pesquisadora, mas também ao entendimento para futuras pesquisas acerca da junção dos temas inovação e internacionalização, uma vez que ambos se manifestam como pontos fundamentais para o sucesso do comércio internacional brasileiro.

Não se pode deixar de mencionar também a importância do estudo para a região Sul, para a Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC e outras instituições de ensino, bem como para as demais empresas que estejam buscando entender como a inovação anda atuando no processo de internacionalização das organizações.

O estudo fez-se oportuno também, pois esta é uma área que sempre instigou a pesquisadora e assim, possibilitou que a mesma exercitasse e colocasse em prática todo o conhecimento adquirido ao longo do curso de Administração com Linha de Formação Específica em Comércio Exterior.

Por fim, o trabalho se mostra viável uma vez que, por meio de livros, artigos e da pesquisa de campo, contou com informações clássicas e atualizadas sobre a área de pesquisa bem como sobre a realidade inovativa e internacional das organizações em estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão abordadas as principais teorias, conceitos e estudos que configuram a inovação, bem como sua importância para a competitividade das empresas no âmbito nacional e internacional. Também se destacam as principais teorias e estratégias vinculadas a internacionalização.

2.1 INOVAÇÃO: DEFINIÇÕES E CONTRIBUIÇÕES

Para compreender a inovação é preciso diferenciá-la de duas diferentes vias nas quais é comumente confundida, a invenção e a descoberta.

Diferentemente da inovação, a invenção, por exemplo, pode ser entendida como a criação de algo que até então não existia, geralmente vem seguida de um protótipo para melhor visualização, e, para Schumpeter (1982) não possui relevância econômica, caso não seja colocada em prática. A descoberta, por sua vez é um fato científico, previamente existente na natureza (uma nova espécie, um novo planeta) e que necessita ser validado socialmente, ou seja, não possui valor até que o meio no qual está inserido, comprove sua existência (UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO, 2014).

Já a inovação é descrita de inúmeras maneiras por diversos autores, e apesar de seu conceito variar conforme o tipo de inovação em questão, universalmente pode ser compreendida como algo que se encontra diretamente ligado ao mercado e feito para o mercado. Caracteriza-se, de forma sucinta, pela aplicação bem-sucedida de uma invenção, modificação ou ideia, com o principal intuito de ser economicamente relevante (TIGRE, 2006).

Outrora para Ruttan (1959) inovação e invenção estão interligadas, pois como uma invenção pode ser explorada comercialmente, a mesma estaria contida dentro do termo inovação. O autor sugere ainda que para uma melhor precisão na definição de inovação, esta deverá ser acrescida de adjetivos de modo a auxiliar na sua compreensão, como “Inovação técnica”, “inovação organizacional”, “inovação científica” dentre outras ainda mais específicas.

Arbix (2010) é outro autor que conecta invenção e inovação, uma vez que em algumas áreas como “bio e nanotecnologia”, inovação e invenção quase não conseguem ser diferenciadas, uma vez que acontecem com grande frequência. Já o

olhar econômico é mais prático, nele a inovação seria colocar uma ideia ou um projeto em comercialização. O autor continua seu paralelo argumentando que a invenção por sua vez, traz consigo o poder de acontecer em qualquer lugar, desde laboratórios até centros de pesquisa, universidades e a própria empresa. O que fica claro em seu ponto de vista é que o caminho que uma invenção trilha até a inovação não é simples e demanda diferentes habilidades, tempo e conhecimento. Para Arbix (2010, p. 174) “é certo que uma inovação pode nascer de uma invenção. Mas, diferentemente, a inovação precisa encontrar seu desenlace num produto, processo ou serviço no mercado”.

Gopalakrishnan (2000) salienta uma importante diferença a respeito da inovação na percepção de economistas e de teóricos organizacionais. Para ele, os teóricos organizacionais enquadram-na somente no número de processos ou produtos que se fazem novos para a empresa, levando em consideração a velocidade de inovação de uma empresa comparada a outras do mesmo setor. Já os economistas, explorando a amplitude, frequentemente isolam a inovação como um processo ou novas práticas para as indústrias.

Levando em consideração ambas as visões, a unanimidade permanece no fato de que uma empresa que inova e introduz no mercado produtos novos ou significativamente melhorados, irrefutavelmente irá sentir impactos em seu desempenho, em suas vendas, em sua produtividade, eficiência e na sua fatia de mercado (HAMBERGER, 2014). Todavia, existem também fatores que prejudicam e atrapalham a inovação, fazendo muitas vezes com que a mesma nem seja iniciada ou não obtenha resultados desejados (OCDE, 2007).

O Manual de Oslo (2007) criado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE busca padronizar conceitos e estabelecer diretrizes para a mensuração da inovação, divide tais fatores em três grupos distintos: *i)* Fatores Econômicos; *ii)* Fatores da Empresa e *iii)* Outros fatores, como descrito no Quadro 1.

Quadro 1 - Fatores que prejudicam as atividades de inovação.

(Continua)

FATORES	CARACTERÍSTICAS
Fatores econômicos	Riscos excessivos percebidos; Custo muito alto; Falta de fontes apropriadas de financiamento; Prazo longo de retorno do investimento.

Quadro 1 - Fatores que prejudicam as atividades de inovação.

(Conclusão)

FATORES	CARACTERÍSTICAS
Fatores da empresa	Potencial de inovação insuficiente; Falta de pessoal qualificado; Falta de informações sobre tecnologia; Falta de informações sobre mercados; Gastos com inovação difíceis de controlar; Resistência a mudanças na empresa; Deficiências na disponibilidade de serviços externos; Falta de oportunidades para cooperação.
Outras razões	Falta de oportunidade tecnológica; Falta de infraestrutura; Nenhuma necessidade de inovar devido a inovações anteriores; Fraca proteção aos direitos de propriedade; Legislação, normas, regulamentos, padrões, impostos; Clientes indiferentes a novos produtos e processos.

Fonte: Elaboração própria a partir de OCDE (2007).

Conforme explanado por Salerno e Kubota (2008) e reforçado pelo Manual de Oslo (OCDE, 2007), o entendimento acerca dos obstáculos à inovação é fundamental e abre espaço para a criação de políticas governamentais tais como a Lei 10.973/04 ou Lei da Inovação, Benefícios Fiscais, o Programa Catarinense de Inovação (PCI), a Estratégia Nacional para Ciência, Tecnologia e Inovação (ENCTI), a Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), dentre outras que visam ajudar a sanar e superar tais obstáculos por meio de ações e incentivos do governo. Mesmo que a inovação ocorra na organização, o Estado também possui papel significativo na criação de políticas públicas voltadas ao desenvolvimento da inovação no setor empresarial como um todo, usando para isso a indução de comportamentos, estratégias, financiamentos e subsídios.

De acordo com a PINTEC (2014), o maior obstáculo que as indústrias brasileiras encontram para inovar é de natureza econômica. Os elevados custos da inovação encabeçam a lista com cerca de 86,0%. Em segundo, os riscos excessivos, apontando 82,1%, que revela a insegurança e o medo do “novo”, do “incerto”, características comuns do ser humano frente a algo desconhecido (KLINE; ROSENBERG, 1986). Para Tidd, Bessant e Pavitt (2008), as empresas se veem diante de tantos riscos e incertezas durante o processo de inovação que de uma forma ou de outra, seria até compreensível o fato de não a realizarem. Todavia, este seria um risco ainda maior diante de uma economia recheada de adversidades e mudanças tão repentinas.

Em terceiro, a pesquisa PINTEC (2014) apontou a falta de fontes apropriadas de financiamento (68,8%), isto é, para as firmas, o governo ainda oferta

pouca estrutura de financiamento ligado à inovação. A pesquisa também destaca que atualmente a percepção das empresas em relação aos obstáculos para inovar aumentou, já que no triênio 2006-2008, apenas cerca de 40% delas haviam detectado empecilhos para as atividades de inovação, já no triênio 2012-2014 este índice subiu para 49,8% (PINTEC, 2014).

Com base nos dados da PINTEC (2014), é notável que muitas empresas transformam a inovação em algo complicado de se realizar. Consideram que para ser eficaz ela deve obrigatoriamente ter uma execução complexa e difícil, contudo, o mercado nos mostra uma realidade diferente. Nos estudos de Drucker (2003 p. 191) “As inovações eficazes começam pequenas. Não são grandiosas. Procuram fazer uma coisa específica.” Inovar pode sim ser mais simples do que se imagina, o segredo é começar pequeno buscar inovar para o presente e ser o mais específico possível, tanto no mercado, quanto no público que se deseja atender.

2.1.1 Classificação das inovações

Chesbrough (2003) em seu livro *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, encaixa a inovação em dois grupos, a “inovação aberta” e a “inovação fechada”. Segundo o autor, a inovação aberta utiliza de fontes internas e externas à empresa para o desenvolvimento inovativo, como parcerias com universidades, centros de pesquisa, organizações, governo e até mesmo o próprio mercado, com o principal objetivo de alavancar e acelerar o processo de inovação e adquirir conhecimento interno através de fontes externas.

A inovação fechada, por sua vez, delimita-se exclusivamente a atividades dentro da empresa, onde a mesma descobre, desenvolve e comercializa por conta própria, sem participação de organizações externas. Ainda no âmbito das classificações, o Manual de Oslo (OCDE, 2007) define quatro tipos distintos de inovações, conforme o Quadro 2.

Quadro 2 - Tipos de inovação.

(Continua)

TIPOLOGIAS	CARACTERÍSTICAS
Produto/serviço	Contém mudanças consideráveis nas características fundamentais de produtos e serviços, incluindo-se bens e serviços novos ou significativamente melhorados.

Quadro 2 - Tipos de inovação.

(Conclusão)

TIPOLOGIAS	CARACTERÍSTICAS
Processo	Contêm mudanças significativas no processo produtivo, criação e de distribuição, envolvendo a aquisição de novas tecnologias equipamentos e softwares.
Marketing	Novas formas de tentar vender o produto. São caracterizadas por mudanças no design do produto, na embalagem, na promoção, bem como em métodos de estabelecimento de preços de bens e de serviços.
Organizacional	Mudanças na forma como o trabalho é dividido e coordenado. Execução de novos métodos organizacionais, tais como mudanças em práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas da empresa.

Fonte: Elaboração própria a partir de OCDE (2007).

Já no que diz respeito aos graus da inovação, Freeman e Soete (1997) os separa em dois grupos: *i)* inovações incrementais; e *ii)* inovações radicais.

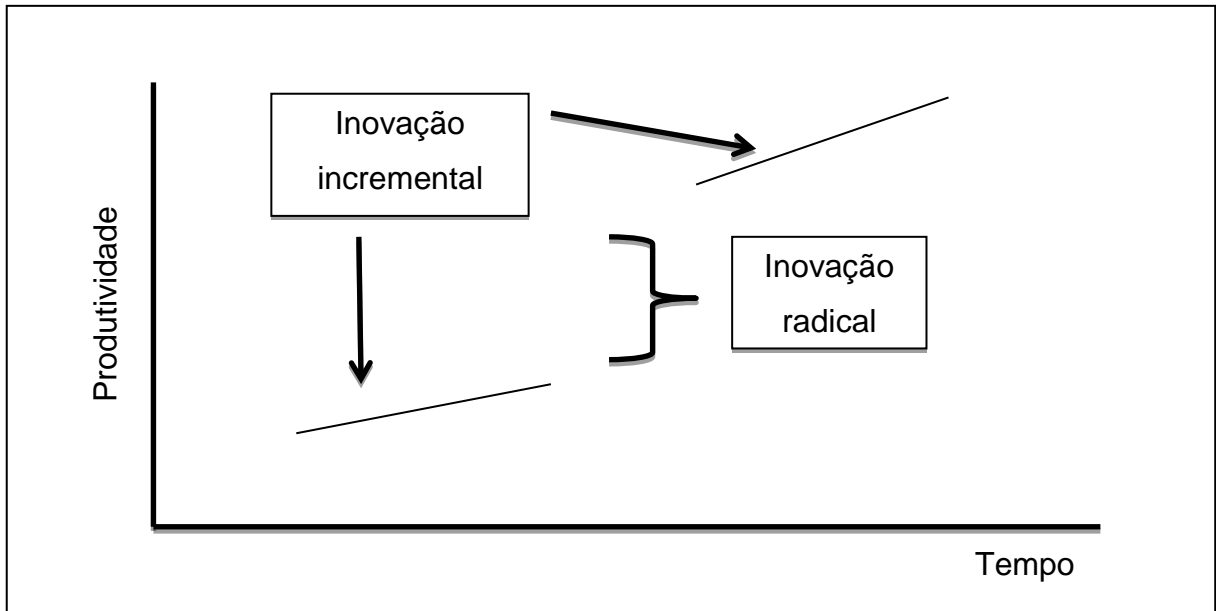
As inovações incrementais englobam mudanças que ocorrem de forma lenta, gradual e contínua em algo já existente, incorporando alterações no design, no layout, na qualidade dos produtos em ações cotidianas. As inovações radicais, por sua vez, geralmente derivadas de P&D, acontecem esporadicamente e possui uma incerteza muito maior, sua trajetória não é bem definida, todavia quando acontece, inaugura uma nova rota tecnológica (TIGRE, 2006).

As mudanças radicais transformam não somente a forma como as coisas são vistas e utilizadas, mas também podem mudar a estrutura de toda uma sociedade, como a energia a vapor durante a Revolução industrial (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Pode-se observar por meio da Figura 1 que a inovação incremental se faz de maneira contínua e programada, em oposição à inovação radical, que possui episódios isolados e pode ou não derivar de um planejamento. Tidd, Bessant e Pavitt (2008) destacam a importância da inovação incremental. Para eles, mesmo que a inovação algumas vezes precise de um choque radical, ainda sim as mudanças contínuas e planejadas se fazem mais benéficas para a organização, já que raramente algum produto é de fato novo para o mercado. Desta forma a inovação tende a conter menos riscos e dificuldades. Para esses autores ainda, algumas empresas sofrem do efeito denominado “não inventado aqui”. Tal efeito ocorre quando a empresa desenvolve uma tecnologia nova, por exemplo, contudo

decide não utilizá-la, acreditando que a mesma não se encaixa em seus parâmetros, e não gerará lucro.

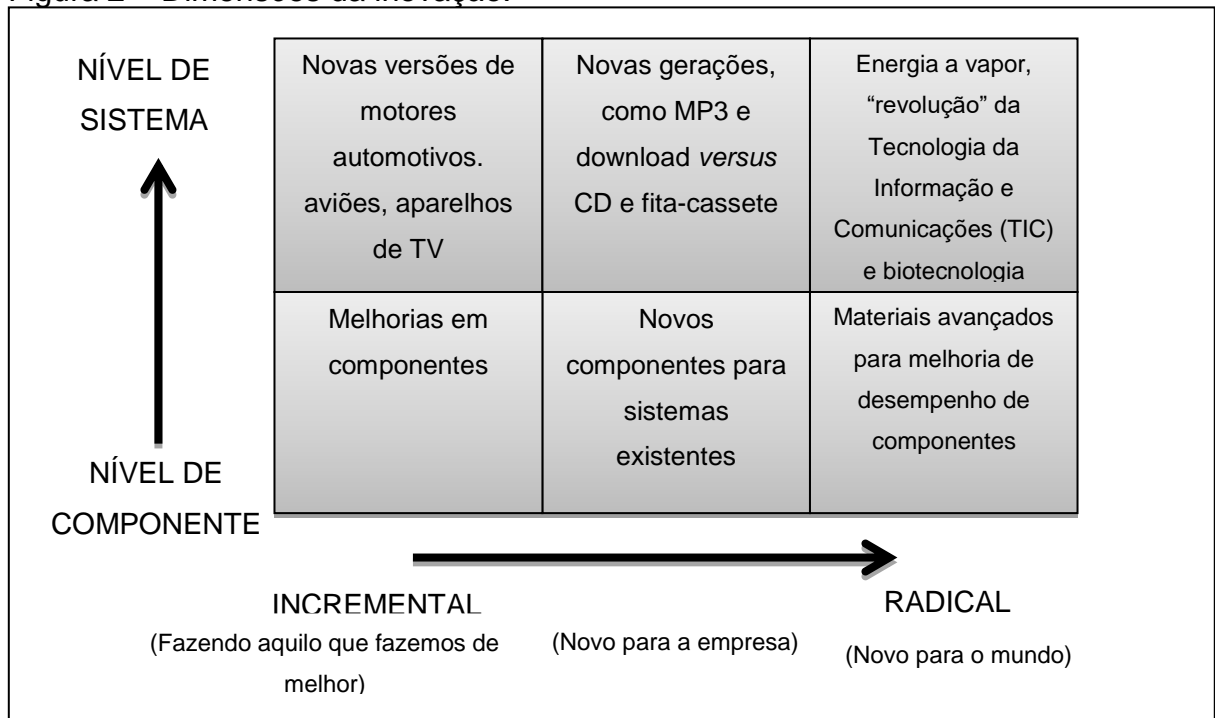
Figura 1 – Trajetórias de inovações incrementais e radicais em processos.



Fonte: Tigre (2006).

Ainda sobre os graus de inovação, Tidd, Bessant e Pavitt (2008) ilustram as dimensões que os englobam como pode ser observado na Figura 2.

Figura 2 – Dimensões da inovação.



Fonte: Tidd; Bessant; Pavitt (2008, p.33).

Tão importante quanto às inovações incrementais, as inovações radicais também desempenham um papel crucial na sobrevivência das empresas em longo prazo, visto que as mesmas possuem o poder de desestabilizar produtos e serviços já existentes, dando origem a regras totalmente novas. Quem sai ganhando com isso tudo? A empresa pioneira. Entretanto, a teoria nem sempre se aplica na prática, já que as inovações radicais são difíceis de desenvolver, gerenciar e comercializar. (LEIFER; O'CONNOR; RICE, 2002).

Desta maneira, é possível observar que a inovação possui inúmeras classificações, algumas variam na literatura, porém as principais prevalecem: Produto/Serviço, Processo, Organizacional e de Marketing, o que facilita a sua gestão e entendimento. Pode ser também aberta, quando conta com parcerias além da organização, ou fechada, quando acontece inteiramente dentro da mesma, sem contato externo. E por fim, seus graus podem ir de radicais, acontecendo ocasionalmente e gerando resultados novos tanto para a empresa quanto para o mercado, ou incrementais, modificando ou melhorando algo já existente (FREEMAN, 1997; CHESBROUGH 2003; OCDE, 2007).

2.1.2 A relação entre Inovação e competitividade

Fortemente impulsionado pela aprovação de acordos como o Acordo Geral de Tarifas e Comércio (GATT) e pela criação de organizações como a Organização Mundial do Comércio (OMC), o tema competitividade vêm se tornando cada vez mais presente nas pautas, pesquisas e discussões mundo afora. Justamente a partir da consolidação de tratados e mecanismos como estes, foi possível desenvolver blocos econômicos regionais bem como acordos multilaterais que contribuíram para a inserção, contato e competição internacional de inúmeras nações, abrindo caminho para uma competição mais vasta e acirrada (MORAES, 2003).

Porter (1989), em seu livro “A vantagem competitiva das nações”, argumenta que com o constante crescimento da produção mundial, as empresas necessitam estar sempre em contínua evolução. Para isso, é necessário que melhorem a qualidade, os métodos de produção, além de tecnologia e inovação, ofertando assim produtos de forma mais competitiva, uma vez que “na competição real, o caráter essencial é inovação e mudança” (PORTER, 1989, p. 21).

Spezamiglio, Galina e Calia (2016) também deixam clara a relação entre inovação e competitividade indicando que quando a empresa inova em seus produtos e processos organizacionais, ela aumenta respectivamente seus valores tangíveis e intangíveis tornando-a desta forma, mais competitiva.

Um dos principais obstáculos para competitividade industrial é a diferenciação de conceito que cada um desenvolve sobre o tema. As empresas julgam a competitividade baseando-a na abrangência e presença em mercados internacionais, já para o governo, a competitividade de um país está representada através de uma balança comercial positiva, os economistas por sua vez alegam que a competitividade está contida nos baixos custos de mão-de-obra e produção (PORTER, 1989). Desta forma, diante de tantas interpretações distintas, o conceito tende a se perder, ficando mais difícil de compreender.

No Brasil a participação da inovação nas empresas ainda é pequena quando comparada a empresas localizadas em países desenvolvidos (SALERNO; KUBOTA, 2008). Apesar disso, De Negri e Salerno (2005) apontam que empresas brasileiras possuem uma média de investimento em pesquisa e desenvolvimento maior que as filiais estrangeiras instaladas no país, entretanto, mesmo com o crescente enfoque em inovações tecnológicas, as mercadorias exportadas pelo Brasil ainda possuem baixo conteúdo tecnológico, e são focadas principalmente em commodities. Castro (2002) por outro lado, salienta que o mercado de *commodities* pode também ser competitivo, visto que é um setor dissipado, e, como os produtos não possuem diferença significativa de um vendedor para o outro, apenas o preço entra em cena como fator decisório.

Permanecendo com o foco direcionado ao ambiente inovador brasileiro, Lopes e Barbosa (2006) enfatizam que, mesmo que ainda existam inúmeras barreiras que impeçam a boa comunicação das empresas com a infraestrutura científica e tecnológica, bem como com políticas públicas voltadas a inovação, ainda sim, grande número de organizações brasileiras já detectaram a importância do mesmo para seu poder de competitividade e florescimento.

A competitividade possui inúmeros caminhos para ser alcançada. Wilkinson (2008) é um autor que vê as determinantes de competitividade mais ligadas a aspectos mercadológicos do que advindos da tecnologia em si. Para ele, a inovação radical custa muito, o que gera riscos avantajados, e a inovação em processos possui uma vida curta e volátil dissipando-se com facilidade. Deixando

dessa forma a competitividade diretamente conectada a aquisição de marcas e outras estratégias contratuais/mercadológicas, como licenciamento, franchising, e joint-ventures.

No Quadro 3 Porter (1989) cita cinco causas típicas de inovação que intervêm na vantagem competitiva.

Quadro 3 - As cinco causas da inovação na geração de vantagem competitiva.

CAUSAS	CARACTERÍSTICAS
Novas Tecnologias	O aprimoramento tecnológico traz consigo possibilidade de mudanças desde a formulação do produto em si, até a maneira na qual ele é feito, comercializado e entregue.
Necessidades novas ou renovadas do comprador	As modificações nas vantagens competitivas acontecem quando o comprador altera suas necessidades ou as modifica consideravelmente. Traçando desta maneira novas regras e demandando mudanças até mesmo na cadeia de valores.
Aparecimento de novo segmento da indústria	Quando há o surgimento de novos segmentos distintos ou o agrupamento de segmentos já existentes, possibilitando a criação de novas formas de atender um determinado grupo de clientes.
Custos ou disponibilidade oscilante de insumos	Quando os custos se elevam e a empresa percebe que necessitará fazer uso de novas alternativas enquanto os concorrentes permanecem presos aos processos projetados para condições antigas.
Mudanças nos regulamentos governamentais	Estar disposto a saber lidar com alterações nos padrões impostos para produtos, barreiras, controles ambientais e restrições, também caracteriza vantagem competitiva.

Fonte: Adaptado de Porter (1989).

Para Porter (1989), estas cinco variantes representam lacunas que no momento em que são abertas, permitem que a empresa saia na frente de seus concorrentes, caso esteja disposta a encarar tais lacunas como oportunidade de mudança e vantagem competitiva.

Salvi (2001) evidencia uma relação de interdependência entre fatores competitivos sob o prisma da inovação tecnológica, que garantem a sobrevivência da empresa. Segundo o autor, há um elo que liga, respectivamente, a multiplicação do capital à lucratividade, competitividade, mudanças tecnológicas e mecanismos para geração de inovações. Além disso, ter uma percepção imediata também conta como estratégia competitiva. Ao posicionar-se de forma adequada, a empresa facilita e acelera a percepção de lacunas existentes e assim “obtem posição competitiva antes que as rivais percebam a oportunidade (ou a ameaça) e possam reagir” (PORTER, 1989, p.658).

2.1.2.1 Estratégias competitivas

Freitas (2003) juntamente com Tigre (2006) apontam que todas as empresas almejam ter a competitividade a seu favor, mas para tanto, devem buscar fazer uso de estratégias a fim de alcançar seus objetivos. Contudo, não existem regras específicas para a adoção destas estratégias, já que é necessário ter flexibilidade para encarar as variações do mercado. Tal fato deixa a empresa livre para manipulá-las a seu favor, utilizando variantes ou combinando diferentes possibilidades.

Freitas (2003, p.18) aponta ainda que a sobrevivência e o crescimento de uma empresa:

[...] dependem da capacidade de adaptação no mercado que está em constante transformação, em função do contínuo surgimento de novos desafios, ameaças e oportunidades. Para que possa lidar com tais transformações, a empresa dispõe de estratégias que permitem que ela busque uma posição em que possa melhor defender-se contra forças concorrentes e influenciá-las em seu benefício, colocando-a em uma posição favorável e vantajosa, sustentada em termos de lucratividade dentro de um setor.

Porter (1989) afirma que as empresas que sustentam uma boa vantagem competitiva tanto internacional quanto nacional são as que conseguem aperfeiçoar, bem como elevar seus padrões tecnológicos e inovativos. Para o autor, a rapidez contida em tais transformações é o motor que faz com que elas se mantenham na frente de concorrentes.

No que diz respeito aos concorrentes, o autor afirma a importância de estudá-los, dando preferência aos não convencionais. Estes concorrentes, conhecidos por deter inteligência inovadora e pioneirismo em novas ideias, geralmente são chefiados por “diretores com formação em outras indústrias, não limitados pelos conhecimentos convencionais” (PORTER, 1989, p.659). Assim, mostram-se pessoas com experiências distintas e visão aberta, que ajudam a superar dificuldades a partir de ideias frescas. Desta forma, trazendo novas experiências e pensando fora da caixa, fato que se faz imprescindível na busca por inovação e competitividade.

Freeman (1997) define seis grupos de estratégias competitivas: Estratégia ofensiva, defensiva, imitativa, dependente, tradicional e oportunista. Estas estratégias podem ser combinadas e devem estar intimamente relacionadas às intenções e metas da organização, conforme o Quadro 4.

Quadro 4 - Estratégias competitivas.

ESTRATÉGIAS	CARACTERÍSTICAS
Ofensiva	Parte da liderança tecnológica, isto é, as empresas que adotam a estratégia ofensiva buscam lançar no mercado produtos novos e inovadores antes de seus concorrentes. A inovação está presente desde o projeto até a execução plena, envolvendo investimentos em pesquisa e desenvolvimento e a capacidade de encarar e assumir riscos.
Defensiva	Diferentemente da estratégia ofensiva, a defensiva busca evitar ao máximo os riscos de introduzir por primeiro algum produto novo no mercado. A empresa que adota esta estratégia tem como característica a inteligência de aprender com os erros de seus concorrentes.
Imitativa	Esta estratégia nem sempre busca produzir cópias fieis às originais dos concorrentes, mas sim, criar pequenas diferenciações com o propósito de buscar mercados próprios. Geralmente é uma estratégia característica de países em desenvolvimento onde não há presença direta de empresas inovadoras. Seu ponto negativo é a baixa margem de lucro.
Dependente	Consiste em uma estratégia adotada por empresas que são subordinadas a outras, ou seja, não possuem o poder de desenvolver novas inovações, encontram-se dependentes da tecnologia fornecida por seus superiores.
Tradicional	É uma estratégia praticada por empresas que não enxergam motivos para modificarem seus produtos, pelo fato do mercado não demandar tais mudanças ou a própria concorrência não os ameaçar. Permanecem servindo aos mesmos mercados geralmente com produtos já consolidados.
Oportunista	É a estratégia na qual a empresa busca encontrar nichos de mercado novos e ainda não explorados, utilizando da oportunidade como sua aliada. Geralmente não considera grandes investimentos em P&D e a rapidez de percepção e ação são suas aliadas.

Fonte: Elaboração própria a partir de Freeman (1997).

Em resumo deve-se observar que as estratégias citadas podem ser adotadas de maneira intuitiva dentro das organizações, muitas delas utilizam determinada(as) estratégia(as) sem ter o pleno conhecimento sobre o que ela abrange. Há também a possibilidade de que tais estratégias sejam aplicadas em contextos diferentes dentro da mesma empresa, variando conforme o produto escolhido. Desta forma Tigre (2006, p.185) afirma que “a competitividade é, portanto, função da adequação das estratégias das empresas individuais ao padrão de concorrência setorial”.

2.1.3 A Relação entre Inovação e Internacionalização

“O comércio entre as nações abriu o mundo para as inovações e o progresso” (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010, p. 24). Com esta afirmação é possível perceber a antiga relação existente entre inovação e

internacionalização. Segundo Fleury e Fleury (2007) com o excesso da capacidade produtiva presente nas organizações nos dias de hoje, a competição entre os players globais se torna brutal e exige uma política permanente voltada à inovação.

Do mesmo modo, em uma economia dinâmica e imprevisível, as empresas exportadoras que se baseiam apenas em vantagens competitivas naturais e preços favoráveis, estão sob grande risco, uma vez que a percepção internacional de hoje nos mostra que a real competitividade de um país está intimamente relacionada ao seu poder investido em conhecimento e em inovações, principalmente as de origem tecnológica (TIGRE, 2006).

De acordo com Stal (2010, p.144) “[...] optar pela internacionalização é uma decisão estratégica”. Porém muitas vezes a empresa decide apenas realizar exportações para conseguir se desfazer rapidamente dos excedentes de produção. Para a autora, o ato de ir além das exportações demanda um amplo planejamento voltado ao mercado internacional como um todo, já que o mesmo exige melhora na qualidade, sofisticação de produtos e capacidade inovativa. Todavia, para projetar e entrar no mercado internacional, muitas vezes o exportador necessitará modificar e adaptar seus produtos de modo a atingir padrões de qualidade superiores e mais exigentes ao de seu país de origem. Para Tigre (2006) o custo que tudo isso gera acaba se tornando um ponto chave que faz com que o exportador brasileiro desista de comercializar no exterior.

O Brasil é historicamente conhecido por suas crises e instabilidades nas políticas econômicas diante de novos elementos cruciais presentes no mercado externo, tais condições dificultam o processo de aprendizagem e inserção internacional. Frequentes discussões vêm tentando diminuir tal vulnerabilidade através da busca por indústrias cada vez mais estratégicas, inovadoras e com capacidade competitiva internacional a fim de gerar progresso ao país (SILVA, 2004).

Diante do contexto brasileiro, Stal (2005) argumenta que especialmente para países emergentes, o esforço inovador acontece tardiamente, já que a infraestrutura contida neles muitas vezes é carente, dificultando a geração de competitividade quando comparados a países desenvolvidos que contam com uma estrutura de institutos e centros de pesquisa mais robusta. Entretanto, inúmeras experiências demonstram que mesmo com todas as dificuldades enfrentadas por países emergentes no âmbito inovador, a realização do mesmo demonstra ser um

dos grandes motivos para uma efetiva inserção internacional e conquista de novos mercados. Tal fato é discutido e evidenciado por Porter (1989, p. 649), uma vez que:

A vantagem competitiva prospera fundamentalmente da melhoria, inovação e mudança. As empresas obtêm vantagem sobre as rivais internacionais porque percebem uma nova base para a competição ou descobrem novos e melhores meios de competir da velha maneira.

Neste sentido, inovações que criam vantagem competitiva não se restringem apenas ao mercado interno ou externo, elas devem ser percebidas e aproveitadas em ambos. A empresa que possui a capacidade de identificar, nas duas esferas, necessidades que os rivais não perceberam ou ignoraram, é a empresa que criará vantagens competitivas (PORTER, 1989).

Ainda discutindo no âmbito do Brasil, Salerno e Kubota (2008) apontam um dado interessante. Segundo os autores, o Brasil teve um grande aumento no número de produções científicas no campo internacional, demonstrando o crescente número de pesquisadores ativos e atingindo um índice de participação mundial maior que o próprio índice de exportações do país. Não obstante, mesmo com todo este conhecimento científico de patrimônio nacional, os índices que medem a taxa de inovação, pesquisa e desenvolvimento não tiveram crescimento esperado correspondente. Mostrando-nos desta forma que a qualidade não condiz com a quantidade.

De acordo com Tigre (2006, p.159) “uma cultura empresarial flexível e inovadora é essencial para a competitividade internacional”, isto é, cada vez os mercados internacionais exigem mais da capacidade inovadora e mutável das organizações, excluindo do jogo quem não se mostrar capaz. Mesmo com todos os desafios presentes, tanto na internacionalização, quanto na inovação, inúmeros fatores de motivação surgem paralelamente na consciência das organizações. A busca por novas oportunidades, redução de custos de produção, evolução e conquista de conhecimentos faz com que tais riscos sejam vistos através de novas perspectivas. (FREITAS, 2016).

Logo, observa-se que a internacionalização acontece de maneira orgânica para os inovadores, seja pela percepção de novas oportunidades no exterior, seja pela diminuição na taxa de crescimento no mercado doméstico. Passando desta forma a direcionar seus esforços para os interessantes desafios à vista (HOCH, 2011).

Deste modo, a relação entre inovação e internacionalização pode ser observada como uma via de mão dupla. Arbix, Salerno e De Negri (2004) apontam que ambas possuem influência direta e estão interligadas na busca por competitividade das firmas. Da mesma forma que o aumento da competitividade pode originar-se de tecnologias inovadoras adquiridas a partir de estratégias de internacionalização, igualmente a internacionalização também pode ocorrer pelo aumento do poder inovativo das empresas. Os autores ainda colocam que, ao se internacionalizar, a empresa entra em contato com novos mercados, novas normas de qualidade bem como novas tecnologias que, mais tarde, serão transformadas em uma maior capacidade inovativa para a mesma.

Contudo, mesmo estando clara a grande relação entre inovação e internacionalização, ainda é trabalhoso implementar uma cultura inovadora nas empresas brasileiras, já que, historicamente elas são orientadas à geração de lucros rápidos e frenéticos sem nem ao menos considerar a possibilidade contida nos mercados externos. Por conta disso, deixam a inovação em segundo plano, seja pelos grandes riscos contidos nela, seja pela incerteza de retorno do dinheiro investido (ARBIX; SALERNO; DE NEGRI, 2004; FREITAS, 2016).

2.2 INTERNACIONALIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES

É unanimidade entre diversos autores que a internacionalização está fortemente associada ao fenômeno da globalização. Tal associação não é algo recente, visto que há pelo menos um século já se tinha conhecimento de empresas que possuíam subsidiárias instaladas em diferentes países. Em consequência direta disto, o fenômeno da globalização gerou um ambiente lotado de incertezas e desafios que quando somados, vêm obrigando cada dia mais as companhias a internacionalizarem suas atividades como estratégia de sobrevivência (SARLI, 2002).

Desta forma, no decorrer dos últimos anos, os mercados nacionais deram espaço a uma importante dilatação do comércio internacional, bem como a criação de mercados globais. Assim, novos atores entraram no jogo, novas formas de negócio surgiram, criando um ambiente competitivo e ameaçador à vida das empresas que não estiverem dispostas a buscar novas maneiras de atuar além de suas fronteiras. A solução encontrada por muitas delas frente a grande liberalização

do comércio e ao aumento constante da concorrência interna, tem sido a internacionalização (DIAS, 2007).

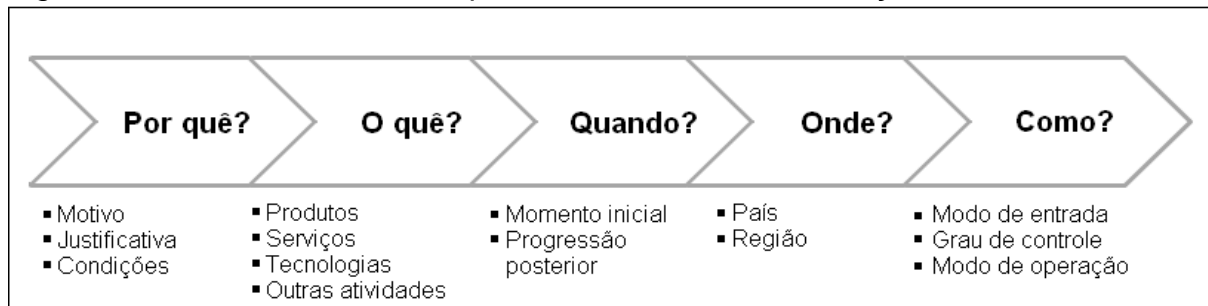
“Em certo sentido, o processo de internacionalização é também uma forma de se proteger das turbulências encontradas em seus mercados domésticos” (FLEURY; FLEURY, 2007, p. 5).

Igualmente, conforme Dib (2008) e reforçado por Loncan (2010), por conta desta forte concorrência interna, algumas explicações surgem a respeito dos aspectos mais procurados pelas empresas no processo de internacionalização. Estes aspectos, que variam entre demanda e oferta, podem ser identificados segundo os autores, como: busca por políticas e incentivos governamentais, bem como por mão de obra e matéria-prima baratas; possibilidade de amplificar sua trajetória de crescimento e sofisticar suas atividades, ganhando em consequência disso, maior visibilidade e desempenho internacional, dentre tantos outros.

Loncan (2010) observa ainda que a decisão de estender suas atividades para mercados internacionais engloba diferentes esferas dentro de uma organização. Além do caráter prioritariamente estratégico, tais decisões também levam em consideração planos de marketing e observação de mercado.

Todavia, Dib (2008) salienta que a decisão de internacionalização é mais complexa e vai além dos aspectos mencionados. Fazendo-se necessária a criação de teorias que sirvam de base para o planejamento de empresas e auxílio de governos. Estas teorias devem buscar acima de tudo responder as questões mais pertinentes acerca do processo de internacionalização: O quê, por quê, onde, como e quando as empresas buscam se internacionalizar, segundo exposto na Figura 3.

Figura 3 – Questões básicas do processo de internacionalização.



Fonte: Carneiro e Dib (2007, p. 7).

2.2.1 Teorias da Internacionalização

As principais, e mais exploradas, teorias de internacionalização que serão abordadas neste trabalho são: a Teoria do Poder de Mercado, o Paradigma Eclético a Teoria da Internalização, Teoria do Ciclo de vida do produto, o Modelo de Uppsala, e a Perspectiva de *Networks*, ou teoria das redes.

As primeiras quatro teorias dizem respeito à subdivisão das abordagens baseadas em critérios econômicos. Esta abordagem tem o enfoque nas escolhas e tomadas de decisões que visem à maximização de lucro. Já, o Modelo de Uppsala e a Perspectiva de *Networks* estão encaixados na abordagem comportamental, que busca a análise de percepções, atitudes e comportamentos dos tomadores de decisão, colocando o homem comportamental no lugar do econômico, obtendo desta forma minimização de riscos (HEMAIS; HILAL, 2004; VARANDA *et al*, 2010).

2.2.1.1 Teoria do Poder de Mercado

Originária da teoria da firma e da organização industrial, a Teoria do Poder de Mercado tem como base o pressuposto de que as empresas, como forma de aumentarem seus lucros, investem prioritariamente em seus mercados domésticos, por meio de fusões ou aquisições. A partir do momento que em estivessem estabilizadas, com lucros acumulados a partir deste controle monopolístico e com o poder de mercado interno também estagnado por conta das poucas empresas que restaram neste processo, as empresas então, buscariam expandir seu poder de mercado internacionalmente. Esta estratégia visa à exploração primária das vantagens presentes no mercado doméstico, e

posteriormente internacional. (HYMER, 1960; HEMAIS; HILAL, 2004; CARNEIRO; DIB, 2007).

Carneiro e Dib (2007, p. 8) em seu artigo de avaliação comparativa das teorias de internacionalização, enfatizam ainda que a abordagem do Poder de Mercado:

[...] descreve o processo de internacionalização como uma busca por posições de quase monopólio no mercado, derivadas da exploração das imperfeições de mercado pelo uso de vantagens específicas da empresa, como as vantagens de custo (por ex., economias de escala ou por experiência de produção) ou competências (por ex., patentes).

Já Hemaís e Hilal (2004) apontam o controle como parte fundamental desta teoria. Na visão dos autores, os investidores optam pelo controle por três motivos básicos: *i)* garantia e segurança do investimento; *ii)* eliminação da concorrência entra a firma estrangeira e a firma em outros países; e *iii)* apropriação de retorno ou de vantagens diferenciais. Desta forma, os autores colocam que as altas taxas de juros não são o que mais motiva as empresas no investimento direto, mas sim o que resulta (lucro) do controle decorrente do empreendimento estrangeiro.

2.2.1.2 Paradigma Eclético

Criado por John Dunning na década de 1970, o Paradigma Eclético visa explicar de maneira mais ampla a teoria da produção internacional. O autor utiliza para isso, várias subdivisões da abordagem econômica, tentando incorporar teorias clássicas e neoclássicas de maneira integrada a fim de responder as principais questões advindas da internacionalização de uma firma: Por que, onde e como as empresas estruturam suas atividades internacionais (HILAL; HEMAIS, 2004; FERREIRA *et al.*, 2011).

Esta teoria considera o investimento direto externo como apenas um dos muitos meios pelos quais as empresas podem optar para conduzir seu envolvimento internacional (PERROTTI; VASCONCELLOS, 2008). Ao interpretar a teoria do Paradigma Eclético, Prates e Balbinot (2010) relatam que a empresa apenas irá produzir internacionalmente caso três grupos de vantagens (OLI) sejam devidamente atendidos.

O primeiro grupo diz respeito à vantagem de propriedade (*Ownership Advantage*), ou seja, fazer uso de seus ativos intangíveis, como uma tecnologia exclusiva, ao invés de disponibilizá-los para outras empresas. No segundo grupo, por decidir utilizar de tais atividades, as empresas devem internalizá-las (*Internalization Advantages*) “para reter controle sobre suas redes de ativos (produtivos, comerciais e financeiros)” (CARNEIRO; DIB, 2007, p. 5).

Caso os dois grupos acima forem contemplados, a empresa então irá buscar agrupar suas vantagens com os fatores atrativos de localização (*Localization Advantages*) para produção além de suas fronteiras (PRATES; BALBINOT, 2010).

2.2.1.3 Teoria da Internalização

Os principais disseminadores da Teoria da Internalização foram Buckley e Casson (1976), contudo sustentaram seus conceitos no trabalho de Coase (1937), de acordo com os autores, na internalização os benefícios deveriam se igualar ao custo.

Diferentemente da Teoria do Poder de Mercado, onde as empresas obtêm seus lucros por meio da exclusão de concorrentes do produto final ofertado, a Teoria da Internalização propõe a geração de lucros através da troca proveitosa de produtos intermediários. Nesta teoria o licenciamento ou exportações oriundas do país originário são as alternativas também encontradas e viáveis, ao invés de apenas produção direta internacional, como descrita na Teoria do poder de mercado (DIB, 2008). Perrotti e Vasconcellos (2008), ainda explicam que na Teoria da Internalização as empresas seguiriam um modelo pré-definido de atividades, que se iniciariam através de exportação direta, em seguida com auxílio de agentes, criariam subsidiárias de vendas e por fim passariam a produzir no exterior.

2.2.1.4 Teoria do Ciclo de Vida do Produto

Esta teoria deixa explícito que a empresa passaria por estágios de exportação antes de atuar propriamente com investimento direto no exterior. Explica também que os países em desenvolvimento seriam alvo de produção de produtos já maduros, o que geraria e representaria menores riscos já que produtos maduros possuem tecnologias também maduras e estáveis, não demandando grande

investimento de novas tecnologias (VERNON, 1966; PERROTTI; VASCONCELLOS, 2008).

Hilal e Hemais (2004, p. 22) também são autores que interpretam e acrescentam à Teoria de Vernon (1966), para eles a teoria afirma que:

[...] as inovações são estimuladas pela demanda no mercado doméstico e que os produtos (ou tecnologias) passam, durante seus ciclos de vida, por três fases: introdução, crescimento e maturação. De acordo com a fase do produto (ou tecnologia), uma estratégia diferente deverá ser enfatizada pela firma.

Entretanto, Pessoa e Martins (2007) apontam que nos dias de hoje, propor que um produto apenas possa ser internacionalizado no momento em que atinja maturidade, não se sustenta. Visto que em uma economia cada vez mais globalizada, tais produtos já nascem de uma maneira ou de outra, globais, uma vez que seus componentes são fabricados e oriundos de todas as partes do mundo.

2.2.1.5 Modelo de Uppsala

Criado por Johanson e Vahlne (1977), o modelo de Uppsala, vindo da escola nórdica, se junta às teorias baseadas no comportamento para tentar superar e explicar as perguntas em aberto existentes nos modelos econômicos, especialmente aquelas que dizem respeito às empresas de pequeno porte (DIB, 2008).

Esta teoria defende que a partir do momento em que uma empresa detecta que seu mercado doméstico está saturado e suas possibilidades de crescimento ali não são mais viáveis, a mesma decide procurar novos lugares, optando desta forma pelos mercados externos. Para a expansão, o medo do novo e do incerto pesa muito na decisão, fazendo com que as mesmas, como forma de redução de riscos, busquem locais mais próximos relativamente à sua distância psíquica, isto é, países com maior semelhança cultural, econômica e de idioma para expandirem suas atividades (JOHANSON; VAHLNE, 1977; HILAL; HEMAIS, 2003).

Para uma atuação eficiente, a escola defende que o processo de internacionalização de uma empresa deve ser incremental e gradual, começando por exportações destinadas a países próximos e com o tempo expandindo para maiores distâncias, controlando desta forma, os riscos provenientes dos novos e desconhecidos mercados. “Essa forma incremental se materializaria tanto por meio

de uma sequência de modos de operação, como por meio de uma sequência na seleção de mercados estrangeiros a serem servidos” (HEMAIS; HILAL, 2003).

2.2.1.6 Teoria das Redes ou Networks

A Teoria das Redes é considerada uma extensão do Modelo de Uppsala com o foco situado nos relacionamentos (tanto pessoais quanto profissionais) entre firmas e mercados. A principal atualização entre uma e outra está na tomada de decisão e escolha de estratégias, que agora, serão pautadas nos relacionamentos interpessoais dentro da rede de negócios (JOHANSON; MATTSON, 1988; HEMAIS; HILAL, 2003; CARNEIRO; DIB, 2007).

Todavia, Bemvindo (2014, p. 41) aponta algumas dificuldades encontradas por empresas ao ligarem-se a um sistema de *networks*, na visão do autor, para ter acesso aos recursos externos necessários para atuação no mercado uma firma:

[...] tem que estabelecer uma rede de relacionamentos com outras firmas. O estabelecimento desses relacionamentos demanda tempo e esforço. Além disso, são necessários ajustes de qualidade ou quantidade do produto para que uma firma possa fazer parte da rede de relacionamento da outra, esses ajustes demandam uma coordenação entre as empresas dependentes. Essa coordenação pode ser atingida através de planejamentos de produção conjuntos ou através do exercício de poder da parte mais forte sobre a outra parte.

Contudo, Levy, Mota e Wermelinger (2009) apontam que em países que compartilham de semelhanças culturais, como Brasil e Argentina, as redes de relacionamentos são fundamentais e impactam diretamente no estabelecimento de novos negócios, fechamento de contratos e criação de parceiras.

2.2.2 As seis dimensões da internacionalização

Tendo discutido as teorias que a embasam e sustentam, o questionamento agora proposto tem como foco principal entender o que de fato, é internacionalização. Borini *et al.* (2006, p. 43) a definem como:

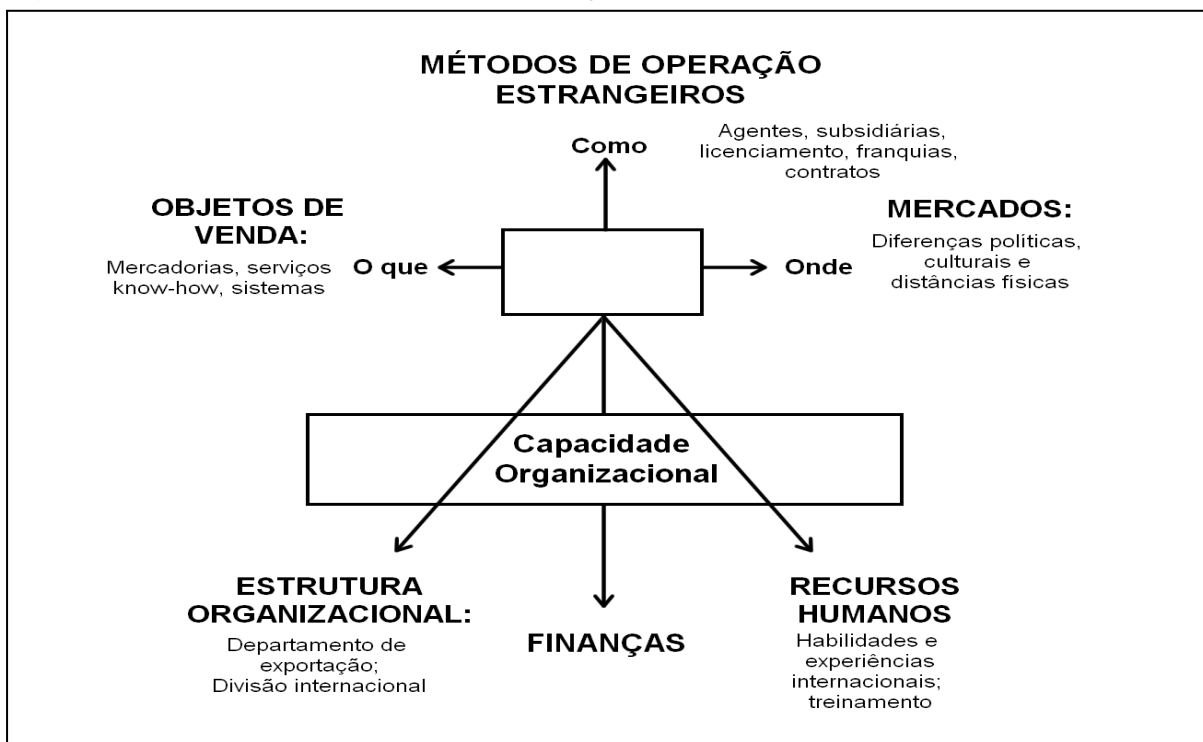
[...] o processo pelo qual a empresa deixa de operar nos limites do mercado nacional de origem e passa a explorar mercados estrangeiros, atuando de diferentes modos, desde mediante a simples exportação indireta até operações estrangeiras mais complexas e com maior comprometimento de recursos, tal como a instalação de subsidiárias no estrangeiro.

Já Abrantes (1999) relata que na dimensão macroeconômica, isto é, seu sentido mais amplo e abrangente, a internacionalização pode ser compreendida como sendo o fluxo de trocas, não somente de matérias-primas e produtos acabados ou semiacabados, mas também de serviços, dinheiro, ideias e pessoas.

Outrora Tsu (2008) salienta que não existem estudos aprofundados o suficiente para responder de forma precisa qual o conceito de internacionalização. Do mesmo modo, Welch e Luostarinen (1988), uns dos primeiros autores a discorrer sobre o conceito, veem a definição de internacionalização como algo difícil de elucidar, uma vez que nem o termo em si possui uma definição clara. Em vista disso, os autores sugerem outra ampliação deste termo, o definindo sucintamente como “o processo de expandir o envolvimento (de uma organização) em operações internacionais” (WELCH; LUOSTARINEN, 1988, p. 36, tradução nossa). Ou seja, a internacionalização se dá a partir do forte empenho e dedicação de uma empresa, voltados ao comércio internacional.

Welch e Luostarinen (1988) ainda analisam seis diferentes dimensões que devem ser estudadas pelas organizações que pretendem ingressar no mercado internacional, conforme exemplificado na Figura 4.

Figura 4 - Dimensões da internacionalização.



Fonte: Welch e Luostarinen (1988, p. 39).

De acordo com a Figura 4 que representa as dimensões da internacionalização, descritas por Welch e Luostarinen (1988), é possível analisar que todas as seis variáveis são essenciais durante o processo.

Os métodos de operação estrangeiros ditam os meios pelos quais a empresa irá atuar no exterior: exportação direta ou indireta, subsidiárias, licenciamento, produção no exterior ou franquias. Welch e Luostarinen (1988) citam ainda, os estudos da escola nórdica como maneira de contextualizar o caminho padrão pelo qual a empresa segue na maioria das vezes, onde a mesma: (i) não exportava; (ii) passa a exportar através de um agente; (iii) instala subsidiárias de vendas, até finalmente (iv) a constituição de subsidiárias de produção (WELCH; LUOSTARINEN, 1988).

Já estrutura organizacional é definida por Mello, Silva e Santos (2014, p. 58) como “a dimensão relacionada com a necessidade de adaptação da estrutura da empresa, formal e informal, aos novos processos exigidos pela internacionalização”. Tal dimensão torna-se de suma importância neste processo, uma vez que uma empresa que possui seu departamento de exportação bem organizado, delimitado e definido, encara uma porção menor de empecilhos relacionados à alocação de pessoas e recursos.

Fortemente ligada à estrutura organizacional, a dimensão de Recursos Humanos também é um item fundamental e estratégico no processo de internacionalização das organizações (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010). “O sucesso da internacionalização em qualquer companhia depende fortemente da qualidade das pessoas ligadas, tanto na inicialização quanto na condução durante os inúmeros passos do processo, além das políticas de pessoal em geral” (WELCH; LUOSTARINEN, 1988 p. 41 tradução nossa).

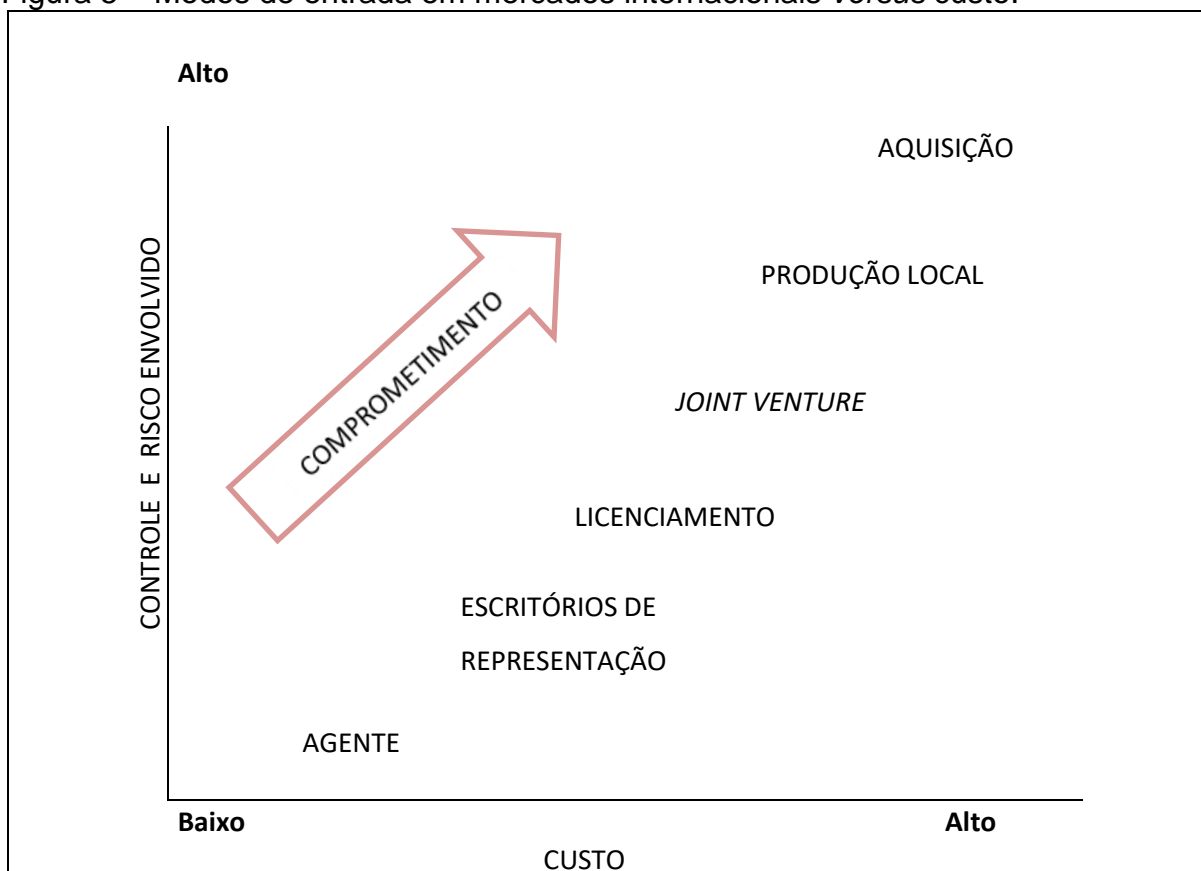
A partir do momento que uma empresa decide se internacionalizar, o ponto central é escolher para quais mercados ela irá voltar seu interesse (TANURE; CYRINO; PENIDO, 2007). A dimensão de mercado, leva em consideração todos os aspectos contidos na escolha dele, englobando diferenças físicas, políticas, culturais e econômicas do país alvo (WELCH; LUOSTARINEN, 1988).

Tão fundamental quanto à escolha dos mercados no processo de internacionalização, é a seleção e, ocasionalmente adequação, dos potenciais produtos que serão ofertados com o intuito de atender a tais mercados. Segundo Welch e Luostarinen (1988), a empresa deve moldar-se em favor de seus objetos de

venda: mercadorias ou serviços, assim como estendê-los a partir da intensificação de suas atividades no exterior, agregando a eles, know-how e novas tecnologias.

A dimensão de finanças diz respeito à quantidade de recursos que serão necessários para o planejamento e realização efetiva da internacionalização. Ficando explícito o proporcional aumento no dispêndio de fundos para um gradativo aumento de atividades internacionais (WELCH; LUOSTARINEN, 1988). Este aumento fica evidente na Figura 5.

Figura 5 – Modos de entrada em mercados internacionais *versus* custo.



Fonte: Hrdlicka *et al.* 2008.

A Figura 5 indica a constante elevação do custo em relação ao aumento da complexidade presente nos métodos de entrada em mercados internacionais. Em outras palavras, quanto maior o envolvimento, maior o custo a ser empregado. E por fim, a capacidade organizacional, responsável por abranger todas as cinco dimensões acima. Sem uma capacidade organizacional bem estabelecida e vasta, as demais dimensões estariam impossibilitadas de caminhar sozinhas (WELCH; LUOSTARINEN, 1988).

2.2.3 Oportunidades e desafios na internacionalização

A partir de 1974, com a criação do *General Agreement on Tariffs and Trade* (GATT), o estímulo voltado ao comércio internacional ganhou uma forte intensidade. Os países começaram a fortalecer seus investimentos em produções em massa, bem como em suas operações externas, buscando atender o faminto mercado internacional (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010).

Para Cavusgil, Knight Riesenberger (2010) o comércio internacional, também conhecido como o motor facilitador da economia global e da interconectividade, contribui não somente para a prosperidade econômica, mas também permite acesso a bens e serviços (intermediários e acabados), muitas vezes não disponíveis no mercado interno, e acima de tudo proporciona geração de emprego. Calcula-se que para cada US\$ 1 bilhão no aumento das exportações, cerca de 20.000 novos empregos sejam criados.

As empresas optam pela internacionalização por inúmeros fatores, mas principalmente por conta das oportunidades ali presentes. Tais oportunidades variam conforme o foco de cada organização, podendo transitar desde a diversificação de riscos, até a busca por desenvolvimento de economias de escala e aquisição de novas tecnologias (VASCONCELLOS, 2008; CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010).

Segundo pesquisa da Fundação Dom Cabral – FDC (2002) os principais motivos que impulsionam as grandes empresas brasileiras a internacionalizar suas atividades são: (i) Saturação do mercado brasileiro; (ii) Explorar internacionalmente as vantagens da localização no Brasil; (iii) Aprendizado e desenvolvimento de competências para operar em novos mercados internacionais; (iv) Mercados internacionais mais atrativos do que o mercado brasileiro.

Entretanto, riscos e desafios também fazem parte do processo de internacionalização. Conforme Jundi (2012), a precisão e cuidado na escolha das estratégias de entrada, planos de marketing, mercados-alvo, entre tantos outros, são fundamentais e ditam o sucesso ou não da operação. Também de acordo com pesquisa realizada pela FDC (2002), as principais barreiras à internacionalização e suas respectivas características (Quadro 5) são:

Quadro 5 - Principais barreiras encontradas na internacionalização

OBSTÁCULOS/BARREIRAS	CARACTERÍSTICAS
Barreiras internas/organizacionais	Dizem respeito à adequação das capacidades e dos recursos das empresas para atuar em mercados Internacionais.
Barreiras situadas no ambiente competitivo brasileiro	São relacionadas à adequação da infraestrutura econômica e institucional, à oferta de fatores e às atitudes e características culturais. Elevada carga tributária, carência de linhas de financiamento, instabilidade do câmbio, deficiências de infraestrutura em geral.
Barreiras situadas nos mercados de destino	Também de natureza econômica, político-institucional e cultural. Barreiras tarifárias, barreiras burocráticas, cotas de importação.

Fonte: Adaptado de Fundação Dom Cabral (2002).

2.2.4 Planejamento para internacionalização

A internacionalização de uma empresa pode partir de muitas variáveis, tal como a busca por novos mercados, diversificação de risco, maior segurança, estratégia interna de crescimento, maior visibilidade e reconhecimento internacional dentre outras, contudo, há dificuldades neste caminho. A constante mudança de cenários, onde o que faz sucesso hoje, pode não fazer amanhã, afeta o mercado e chama para a competição novos players, gerando novas alianças, aquisições e fusões. Buscar constante equilíbrio entre os produtos ou serviços destinados à venda local e as adaptações, (culturais, legislativas e de qualidade) necessárias para a venda global, é fundamental para a internacionalização (VASCONCELLOS, 2008).

O planejamento para a internacionalização não é tarefa simples. O processo no qual ela está contida requer da empresa, cautela e olhar clínico que devem estar direcionados a diversos fatores cruciais. Tais fatores compreendem, assim como já previamente descrito por Dib (2008): o porquê; quando; como; e para onde a empresa buscará realizar seu processo e atividades internacionais. A análise destes fatores ajuda na clareza e facilita a compreensão dos passos necessários e das possíveis dificuldades que serão encontradas pelo caminho até a internacionalização (HENRIQUES, 2014).

Cavusgil Knight e Riesenberger (2010) também citam alguns motivos pelos quais as empresas buscam atuar além de suas fronteiras. Para os autores, elas geralmente utilizam de uma combinação destes motivos para justificar sua entrada, ou não, no mercado internacional. De uma maneira geral podem ser de origem estratégica, quando a empresa busca sua internacionalização visando novas

oportunidades em diferentes mercados, ou reativa, quando há a necessidade, por exemplo, de seguir um cliente importante que passou a atuar no exterior. Os nove motivos específicos citados por Cavusgil Knight e Riesenberger (2010) são explicitados no Quadro 6.

Quadro 6 - Os nove motivos para a internacionalização.

MOTIVOS	CARACTERÍSTICAS
Buscar oportunidades de crescimento através da diversificação de mercado	Empresas que atuam em diversos países encontram oportunidades de venda e lucro não detectadas, ou já extintas, no mercado interno. Extensão da vida útil de produtos ou serviços já saturados no mercado interno.
Obter maiores margens e lucros	Mercados maduros tendem a fornecer uma baixa margem de lucro, já que para muitos tipos de produtos ou serviços, conseguir um crescimento nestes mercados é fatigante. Em contrapartida, mercados estrangeiros são um mundo aberto de possibilidades e muitas vezes podem estar mal abastecidos em certos setores, dando assim, a oportunidade para que as empresas pratiquem margens mais altas
Adquirir novas ideias sobre produtos, serviços e formas de negociação.	A partir da experiência internacional, a empresa passa a trazer uma nova bagagem criativa e a pensar diferente. Estar exposta a ambientes diferentes e singulares cria na empresa a visão ampla para novos produtos e processos inovadores, bem como modelos de gestão.
Atender melhor a clientes importantes que se internacionalizaram	Inúmeras empresas utilizam da internacionalização para seguir e melhor atender clientes importantes que também passaram a atuar em outros países. Tal fato fica bem visível no caso dos fabricantes de autopeças que procuram ter suas operações próprias o mais perto possível de seus clientes.
Ficar mais próximo das fontes de suprimentos, beneficiar-se das vantagens do <i>global sourcing</i> ou ganhar flexibilidade no fornecimento de suprimentos.	No caso de setores extrativistas, este fator é crucial, uma vez que necessitam estabelecer operações onde estes recursos se fazem presentes.
Obter acesso a fatores de produção com menor custo ou melhor valor.	“A internacionalização provê acesso a capital, tecnologia, talento gerencial, força de trabalho e terrenos a custos inferiores [...]” (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010, p. 14).
Desenvolver economias de escala em suprimentos, produção, marketing e P&D.	Redução do custo unitário por consequência da operacionalização e produção em massa. Assim sendo, com a internacionalização, a gama de clientes aumenta significativamente, o que leva as empresas a produzirem em escala, fato este que gera vantagens competitivas, já que produzir em grandes quantidades sai mais barato que o oposto.
Enfrentar a concorrência internacional com eficácia ou frustrar o crescimento da concorrência no mercado doméstico	As organizações podem melhorar suas vantagens competitivas ao encarar a concorrência internacional ou entrar antecipadamente no mercado doméstico de seu concorrente a fim de desestabilizá-lo.
Investir em um relacionamento potencialmente vantajoso com um parceiro estrangeiro	Ao aliar-se com um forte parceiro estrangeiro, a empresa pode ter acesso antecipado a novos mercados, novas oportunidades, novas tecnologias e desenvolvimento de produtos inovadores, gerando lucros a médio e longo prazo.

Fonte: Adaptado de Cavusgil Knight e Riesenberger (2010)

Fleury e Fleury (2007) são outros autores que também citam razões para que as empresas busquem atuar no mercado internacional, eles as classificam em quatro grupos: *(i)* Entrada; *(ii)* Acesso à expertise; *(iii)* Fatores econômicos; *(iv)* Aspectos Financeiros e impostos (Quadro 7).

Quadro 7 - Razões para envolvimento internacional.

RAZÕES	CARACTERÍSTICAS
Entrada em mercados estrangeiros	Em razão de: <ul style="list-style-type: none"> • Barreiras comerciais; • Restrições ao output das operações domésticas; • Altos custos de transporte para bens acabados.
Acesso à expertise estrangeira	Sobre: <ul style="list-style-type: none"> • Mercados internacionais; • Gestão de pessoas e organização industrial.
Fatores econômicos	Acesso a baixo custo de: <ul style="list-style-type: none"> • Mão-de-obra; • Materiais; • Custos indiretos
Aspectos financeiros e de impostos	A atração de: <ul style="list-style-type: none"> • Isenção de impostos; • Taxas favoráveis de impostos; • Incentivos de financiamento direto e de impostos; • Outros incentivos

Fonte: Elaboração própria com base nos dados de Fleury e Fleury (2007 p. 45-46)

A partir do momento que uma empresa decide se internacionalizar, a mesma deve buscar a melhor maneira, dentre todas as atualmente disponíveis, para tal (PERROTTI; VASCONCELLOS 2008).

Seguindo este pressuposto, Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010, p. 298) pontuam que “cada estratégia de entrada possui vantagens e desvantagens, apresentando demandas específicas sobre os recursos gerenciais e financeiros da empresa”. Os autores salientam ainda, seis pontos fundamentais que os gestores devem levar em consideração antes de optar por quaisquer estratégias: *(i)* As metas e objetivos da empresa; *(ii)* Os recursos e capacidades disponíveis (financeiros, administrativos, operacionais e produtivos); *(iii)* Condições específicas do país visado; *(iv)* Os riscos de maneira geral; *(v)* Os concorrentes já existentes; *(vi)* As características do produto a ser oferecido.

Sem o delineamento e revisão destes pontos, o clima de incerteza já existente relacionado à inserção internacional, torna-se ainda maior para a empresa. Por conta disso o planejamento torna-se vital, visto que desta forma as decisões

podem ser tomadas visualizando uma situação mais segura e próxima da realidade (CIGNACCO, 2009; CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010).

2.3 ESTRATÉGIAS PARA INTERNACIONALIZAÇÃO

A partir do momento em que a empresa avalia suas oportunidades e desafios e traça um plano para a internacionalização de suas atividades, o passo seguinte é definir modos de entrada e estratégias que a auxiliem neste caminho (FRANCO; QUEIROZ; VASCONCELLOS, 2008).

Cignacco (2009) expõe que as estratégias devem estar destinadas à criação de valor e têm por objetivo proporcionar uma visão de cenários futuros além de auxiliar no alcance das metas estipuladas pela empresa. Não importa se a empresa é de grande ou pequeno porte, todas elas precisam de um plano de negócios externos, e a escolha correta de estratégias é fundamental neste processo.

Ainda neste contexto Cignacco (2009) coloca que a escolha da (as) estratégia (as) para atuação internacional deve ser planejada e realizada sob condições de segurança, para que assim tenha uma aplicabilidade mais fiel à realidade e por consequência, redução de riscos. Segundo ele, as empresas que iniciam suas atividades no mercado internacional geralmente seguem as seguintes etapas, conforme o Quadro 8.

Quadro 8 - As cinco etapas para inserção internacional.

ETAPAS	CARACTERÍSTICAS
Exportação Ocasional	Atividade passiva; Não possui estratégia formalizada; - Operações com poucos volumes
Exportação Experimental	Realizada para testar mercados; Preferência por países vizinhos; "Extensão do mercado doméstico"; Operações realizadas por terceiros
Exportação Consolidada	Maiores volumes; Aumento no número de mercados; Criação de um departamento próprio; Maior Controle; Estratégias legitimada
Filial de Comercialização	Adquire funções antes exercidas por terceiros (Agentes, Distribuidores, etc.); Contato direto e concreto com o mercado escolhido
Filial de Produção ou Investimento Direto	Elaboração total ou parcial no país escolhido; Benefícios fiscais; Insumos mais econômicos; Controle total da estratégia adotada

Fonte: Elaboração própria a partir de Cignacco (2009).

Outro ponto relevante é citado por Franco, Queiroz e Vasconcellos (2008) e diz respeito às vantagens obtidas por meio da escolha de estratégias de entrada internacionais. Para eles, ao optarem por estratégias para a internacionalização de suas atividades, as empresas encontram acesso a novas oportunidades,

diversificação de riscos, ampliação do ciclo de vida de produtos além de estímulos à inovação.

Contudo, Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010) argumentam que alguns pontos devem ser levados em conta na decisão de entrada em mercados estrangeiros. Dentre os principais destacam-se o grau de risco que estará disposta a enfrentar; os recursos organizacionais e financeiros que irá aplicar no empreendimento e o grau de controle que a empresa pretende ter nas decisões, sendo este, o mais crítico, já que influirá diretamente no poder arbitrário da mesma.

Posto isso, existem algumas formas nas quais as empresas podem eleger para ingressar nos mercados internacionais. Elas são divididas em: estratégias contratuais, não contratuais e investimento direto.

2.3.1 Estratégias não contratuais

As estratégias não contratuais compreendem: exportação (direta/indireta), importação (direta/indireta) e cooperativas.

2.3.1.1 Exportação

A exportação é caracterizada pela venda de produtos nacionais para o exterior. Geralmente é a primeira estratégia adotada por empresas iniciantes no contexto internacional já que seu uso é relativamente flexível, isto é, a empresa pode entrar e sair de mercados sem maiores dificuldades ou riscos que as demais estratégias englobam (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010).

Ela pode acontecer de maneira direta, quando o próprio fabricante é quem exporta a mercadoria, ou indiretamente, quando a exportação é realizada através de terceiros. Neste caso, o vendedor é quem fica encarregado de toda a operação envolvendo a exportação, confecção de documentos, embarque entre outros (KEEDI, 2011).

Ainda segundo Keedi (2011), a exportação pode ser realizada de maneira definitiva ou temporária. A definitiva ocorre quando a mercadoria é exportada e incorporada ao país importador, passando a ser uma mercadoria nacional. Já a temporária é comum para feiras, exposições, entre outros, onde a mercadoria

permanece no país estrangeiro por um período de tempo, e logo depois retorna ao país de origem.

2.3.1.2 Importação

A importação é uma situação inversa à exportação, na qual uma empresa compra bens/serviços de outros países e os nacionaliza. Ela pode ser feita tanto por indústrias (matérias-primas, maquinário) quanto por varejistas (lojas como *Walmart* e *Target*), e assim como na exportação, a importação também pode ocorrer tanto direta ou indiretamente, quanto temporária ou definitivamente (KEEDI, 2011).

2.3.1.3 Cooperativa

De acordo com Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior (MDIC, 2017, p. 01), as cooperativas são “associações autônomas de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de um empreendimento de propriedade coletiva e democraticamente gerido”. Neste caso, as cooperativas de exportação têm seu foco exportador nos produtos do setor primário (CIGNACCO, 2009).

2.3.2 Estratégias contratuais

As estratégias contratuais englobam: Licenciamento, Franquia, Contrato de Produção, Aliança Estratégica e *Joint Venture*.

2.3.2.1 Licenciamento

O licenciamento ocorre quando uma empresa concede a outra empresa internacional, por um período específico, os direitos de uso de uma marca, patente de invenção, entre outros bens intangíveis. Tal estratégia não pode ser considerada uma exportação visto que o bem será produzido e usufruído no país do mercado-destino (CIGNACCO, 2009).

Entretanto, esta estratégia também possui suas vantagens e desvantagens conforme exemplificado no Quadro 9.

Quadro 93 - Vantagens e desvantagens do licenciamento para a licenciadora

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Não precisa de capital próprio nem da presença física da licenciadora no mercado estrangeiro	As receitas normalmente são menores que as produzidas com outras estratégias de entrada
Capacidade de gerar receita por royalties a partir da propriedade intelectual existente	Difícil de manter controle sobre a forma em que o ativo licenciado é utilizado
Apropriado para entrar em novos mercados cujo risco é considerável	Risco de perder o controle sobre a propriedade intelectual
Útil quando as barreiras comerciais reduzem a viabilidade da exportação	A licença pode afetar a propriedade intelectual e criar novos concorrentes
Útil para testar um mercado estrangeiro antes de estabelecer uma operação de IDE	Não garante uma base para a expansão futura no mercado
Útil como estratégia para entrar em mercados antes da concorrência	Não é ideal para os produtos, serviços ou conhecimentos que sejam muito complexos

Fonte: Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010, p. 357).

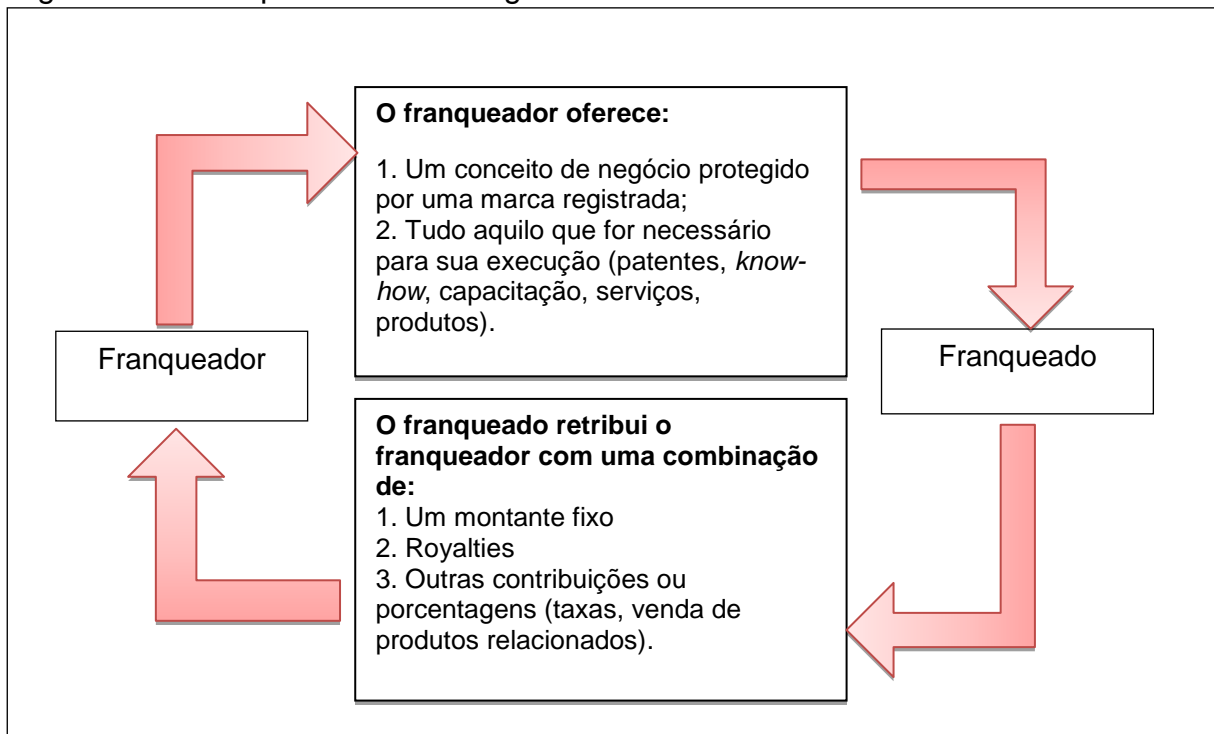
Em geral, o licenciamento pode ser considerado uma estratégia que exige um esforço inicial para seu desenvolvimento, entretanto quando se faz estabelecida (como uma tecnologia), seus frutos surgem através de *royalties*. Contudo, Barbieri e Álvares (2005) apontam um ritmo lento normal na negociação deste tipo de estratégia, já que os bens negociados não são tangíveis como na maioria das vezes.

2.3.2.2 *Franchising*

As franquias podem ser consideradas uma extensão do licenciamento, uma vez que [...] “o franqueador permite que um empresário (franqueado) utilize um sistema de negócios completo em troca de compensações” (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010, p. 358).

Franquias lidam com benefícios contínuos tanto para o franqueador quanto para o franqueado, como descrito na Figura 6.

Figura 6 – A franquia como estratégia de entrada internacional



Fonte: Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010, p. 359).

Nesta estratégia o franqueador busca se internacionalizar com auxílio de terceiros ao redor do mundo, por isso o investimento pesado na marca tem significativa importância e muitas vezes dita o sucesso da franquia (CIGNACCO, 2009).

2.3.2.3 Contrato de produção

Também conhecido como Contrato de Manufatura, o Contrato de Produção segundo Cignacco (2009) consiste em terceirizar uma empresa para produzir um ou mais produtos determinados. Para isso, a empresa contratante exige certas especificações como: (i) padrões de qualidade; (ii) tamanho e peso; (iii) estilo das embalagens; e (iv) quantidades fabricadas. Este contrato pode prever não somente a fabricação de um produto por completo, mas também de componentes e peças em geral (CIGNACCO, 2009).

2.3.2.4 Aliança estratégica

Em um mundo cada vez mais globalizado, a competitividade é fator determinante na sobrevivência das empresas. Para isso, elas necessitam aumentar sua produtividade, reduzir custos, inovar, bem como melhorar a qualidade de seus produtos. Entretanto muitas não têm a capacidade de desenvolver tudo por conta própria, e não conseguem expandir suas atividades sozinhas, para isso realizam colaborações e parcerias com outras empresas que compartilham por interesses em comum, tais parcerias são denominadas de alianças estratégicas (KLOTZLE, 2002).

Eiriz (2001) caracteriza as alianças estratégicas como parceiras que causam impactos organizacionais de longo prazo, afetando diretamente nas decisões operacionais da empresa e influenciando todos os níveis hierárquicos da mesma. Além disso, é uma maneira de desenvolver vantagens competitivas sólidas e responder prontamente a oportunidades e ameaças externas.

2.3.2.5 *Joint Venture*

As *joint ventures*, ou empreendimentos em conjunto acontecem quando duas ou mais empresas originárias de diferentes países, juntam-se com o objetivo de internacionalização. Com esta estratégia as empresas participantes contribuem umas com as outras na participação em mercados externos, obtendo assim maior eficiência e eficácia em seus negócios quando comparados à atuação individual (CIGNACCO, 2009).

2.3.3 Investimento direto estrangeiro - IDE

Não é à toa que investidores do mundo todo vivem com seus radares ligados em busca de novas oportunidades, indiferentemente da região geográfica ou setor investido, mas que possibilitem alta rentabilidade e baixos custos. Neste sentido, o Investimento Direto Externo (IDE) entra como protagonista àqueles que procuram estender seus ganhos consideravelmente (ROMARO, 2016).

Mesmo que dentre todas as estratégias esta seja a que exige maior desprendimento de recursos, principalmente se for a empresa anfitriã quem estiver

realizando o investimento direto, da mesma forma os ganhos através da adoção dela também são significativos (CIGNACCO, 2009).

Cignacco (2009) e Romaro (2016) corroboram no entendimento das vantagens tanto para investidores e empresas, quanto para os países na realização do IDE. Segundo os autores, a empresa quando decide investir externamente, seja por meio de fusões, aquisições ou novas subsidiárias (Quadro 9), traz consigo benefícios na obtenção de mão-de-obra, recursos produtivos, incentivos fiscais, e na fuga de barreiras tarifárias.

Para os governos esta estratégia também traz benefícios que se estendem desde geração de emprego e renda até a aquisição de know-how e novas tecnologias, como descrito por Romaro (2016, p. 60) em sua tese de doutorado:

Para os governos, principalmente os de países com baixa poupança, tornar alguns de seus setores atrativos ao capital estrangeiro torna-se fundamental para obter fluxos de recursos suficientes para sustentar um crescimento constante da economia e trazer com ele uma potencial série de benefícios.

Neste contexto, o Quadro 10 apresenta os três tipos mais comuns de IDE:

i) Fusão ou Aquisição e ii) Nova Subsidiária.

Quadro 10 - Investimento Direto Externo

TIPO	CARACTERÍSTICA
Fusão ou Aquisição	Acontece pela obtenção de uma empresa já existente e estabelecida no mercado internacional. Esta ação permite rápida entrada e acesso a canais de distribuição, mão-de-obra qualificada e domiciliada, bem como ao mercado nacional. Suas desvantagens têm enfoque principal nos altos riscos e no grosso investimento necessário.
Nova Subsidiária	Compreende a construção do parque fabril e alocação de recursos produtivos no exterior, com o intuito de manufaturar diretamente além de suas fronteiras. Consiste em um tipo de investimento labiríntico e pesado, todavia proporciona à empresa maior segurança e controle.

Fonte: Adaptado de Melo (2010).

Tendo em vista os aspectos analisados entende-se que a estratégia de entrada internacional atua como um plano para que uma empresa possa se posicionar de maneira eficaz além de suas fronteiras (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010). Ademais, deve ser levado em consideração o grau de controle que a empresa busca ter de acordo com cada estratégia, além da disponibilidade de recursos a serem empregados, visto que quanto maior o controle, maior será a necessidade de investimento (MELO, 2010).

O Quadro 11 exemplifica e resume todas as estratégias aqui apresentadas segundo grau de comprometimento dos recursos, de modo a facilitar sua compreensão.

Quadro 11 - Estratégias/Modos de entrada no mercado internacional.

GRAU DE COMPROMETIMENTO DOS RECURSOS	ESTRATÉGIAS/MODOS DE ENTRADA NO MERCADO INTERNACIONAL	
Baixo	Exportação	<ul style="list-style-type: none"> • Direta • Indireta • Cooperativa
Médio	Intermediários/Híbridos	<ul style="list-style-type: none"> • Contratos de produção • Licenciamento • <i>Franchising</i> • <i>Joint Ventures</i> / Alianças Estratégicas
Baixo	Hierárquicos	<ul style="list-style-type: none"> • Fusão ou aquisição; • Nova subsidiária.

Fonte: Melo (2010 p. 34).

Neste sentido, fica claro que a empresa que está iniciando suas atividades no exterior deve levar em consideração todos os aspectos que envolvem a escolha de uma estratégia de entrada, principalmente a política interna da organização e o grau de comprometimento de seus recursos. Desta forma, o risco de optar por uma estratégia inadequada ou precipitada diminui, possibilitando uma inserção internacional mais segura e duradoura (CIGNACCO, 2009; MELO, 2010).

Destacam-se no próximo capítulo, os enquadramentos dos tipos de pesquisa, abordagem, população e amostra, origem dos dados, instrumento de coleta e análise dos dados da pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A análise de métodos e técnicas, com o principal intuito de buscar caracterizar oportunidades e desafios inseridos no processo de aplicação da pesquisa científica, caracteriza o conceito de metodologia. Permite que os melhores meios e instrumentos sejam designados, a fim de decifrar diferentes tipos de problemas. (DIEHL; TATIM, 2004)

A pesquisa científica, por sua vez, pode ser definida, segundo Pinheiro (2010, p. 17) como “[...] um conjunto de ações propostas para encontrar a solução para um problema [...]”. Para tal, uma série de elementos, desde a escolha do tema até a análise final dos dados, precisam ser discutidos e planejados para encontrar não somente a solução para determinado dilema, como também possivelmente contrapor conhecimentos e resultados já existentes (PINHEIRO, 2010).

À vista disso, este capítulo pretende descrever os procedimentos metodológicos que foram adotados para a realização deste estudo, buscando estar em conformidade junto aos objetivos propostos, bem como ao problema central da pesquisa.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para a realização deste estudo foi utilizada a abordagem essencialmente qualitativa. Esta abordagem consiste em traçar e interpretar de forma detalhada as informações concedidas pelos entrevistados, buscando compreender minuciosamente cada dado coletado, algo que é mais difícil de obter quando se utiliza de uma abordagem quantitativa (PINHEIRO, 2010).

Neste estudo a abordagem qualitativa foi aplicada uma vez que buscou-se compreender de maneira mais profunda os dados coletados, não fazendo uso, portanto, de um tratamento estatístico elaborado.

Quanto aos fins de investigação, esta pesquisa se classificou como descritiva, pois de acordo com Pinheiro (2010), objetiva descrever fatos, fenômenos e processos de uma determinada população, bem como a relação existente entre os mesmos. Neste sentido, a aderência deste tipo de pesquisa com o estudo se justifica, uma vez que busca identificar o papel da inovação no processo de internacionalização das empresas exportadoras do Sul de Santa Catarina.

Em relação aos meios de investigação, a pesquisa caracterizou-se como bibliográfica combinada a uma pesquisa de campo (DIEHL; TATIM, 2004).

Segundo Pinheiro (2010, p. 22) a pesquisa bibliográfica acontece:

[...] a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e atualmente com material disponibilizado na internet. A citação das principais conclusões a que outros autores chegaram permite salientar a contribuição da pesquisa realizada, demonstrar contradições ou reafirmar comportamentos e atitudes.

No presente estudo, a pesquisa bibliográfica se fez necessária uma vez que a pesquisadora necessitou de fontes seguras e embasamento teórico a fim de aprofundar seu conhecimento sobre o tema abordado e dar maior suporte à criação do instrumento de coleta de dados, bem como a análise dos resultados. Neste sentido, o Quadro 12 expressa a relação dos principais assuntos e suas respectivas referências bibliográficas abordadas neste trabalho.

Quadro 12 - Principais referências bibliográficas.

TEMAS	PRINCIPAIS REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS
A Inovação e seus conceitos	Schumpeter (1982); OCDE (2007); Salerno e Kubota (2008); Tidd, Bessant e Pavitt (2008) Arbix (2010).
Classificação das inovações	Freeman e Soete (1997); Chesbrough (2003); OCDE (2007); Tigre (2006); Tidd, Bessant e Pavitt (2008).
Inovação e competitividade	Porter (1989); Salvi (2001); De Negri e Salerno (2005); Spezamiaglio, Galina e Calia (2016);
Inovação e internacionalização	Fleury e Fleury (2007); Stal (2010); Hoch (2011).
Teorias da internacionalização	Johanson e Vahlne (1977); Welch e Luostarinen (1988); Hilal e Hemais (2004); Carneiro e Dib (2007); Dias (2007); Dib (2008); Perrotti e Vasconcellos (2008).
Oportunidades e desafios na internacionalização	Vasconcellos (2008); Cavusgil, Knight Riesenberger (2010);
Planejamento para a internacionalização	Dib (2008); Franco, Queiroz e Vasconcellos (2008); Cignacco (2009); Cavusgil Knight e Riesenberger (2010); Keedi (2011).

Fonte: Elaboração própria.

A pesquisa de campo, por sua vez, embasa-se “[...] no questionamento direto das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer” (DIEHL; TATIM, 2004, p.60).

A utilização da pesquisa de campo foi fundamental para a realização deste estudo, uma vez que era necessário conhecer as práticas inovadoras e características de internacionalização de cada empresa individualmente. Desta

forma a aplicação do mesmo foi efetuada diretamente entre empresa e pesquisadora, mesmo que por contato telefônico ou digital.

A relação entre a pesquisa bibliográfica juntamente à pesquisa de campo é evidenciada por Lakatos e Marconi (2010). Para os autores, para a realização de uma pesquisa de campo, necessita-se como primeira etapa, a realização de uma pesquisa bibliográfica sobre o tema a ser abordado. Vindo, desta forma a situar o pesquisador acerca do problema a ser estudado, utilizando desta forma, trabalhos e estudos previamente elaborados.

3.2 DEFINIÇÃO DA AREA E OU POPULAÇÃO-ALVO

O universo, ou população, podem ser definidos, segundo Gil (2008, p. 89) como “[...] um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características”. Compreende o total de indivíduos cujas características se procura analisar seguindo os objetivos do estudo.

Neste estudo, a população foi pautada em empresas exportadoras e importadoras pertencentes a diversos setores vinculados à economia do Sul Catarinense, mais precisamente na Associação dos Municípios da Região Carbonífera – AMREC, uma das três microrregiões que compõem o Sul do Estado.

A AMREC possui aproximadamente 400.000 habitantes, sendo composta por doze municípios (Figura 7): Balneário Rincão, Cocal do Sul, Criciúma, Forquilha, Içara, Lauro Muller, Morro da Fumaça, Nova Veneza, Orleans, Siderópolis, Treviso e Urussanga (AMREC, 2017). Seu Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) médio, segundo dados do IBGE (2010), é de 0,762, considerado alto em um *ranking* que vai de 0 a 1.

Figura 7 – Mapa da AMREC

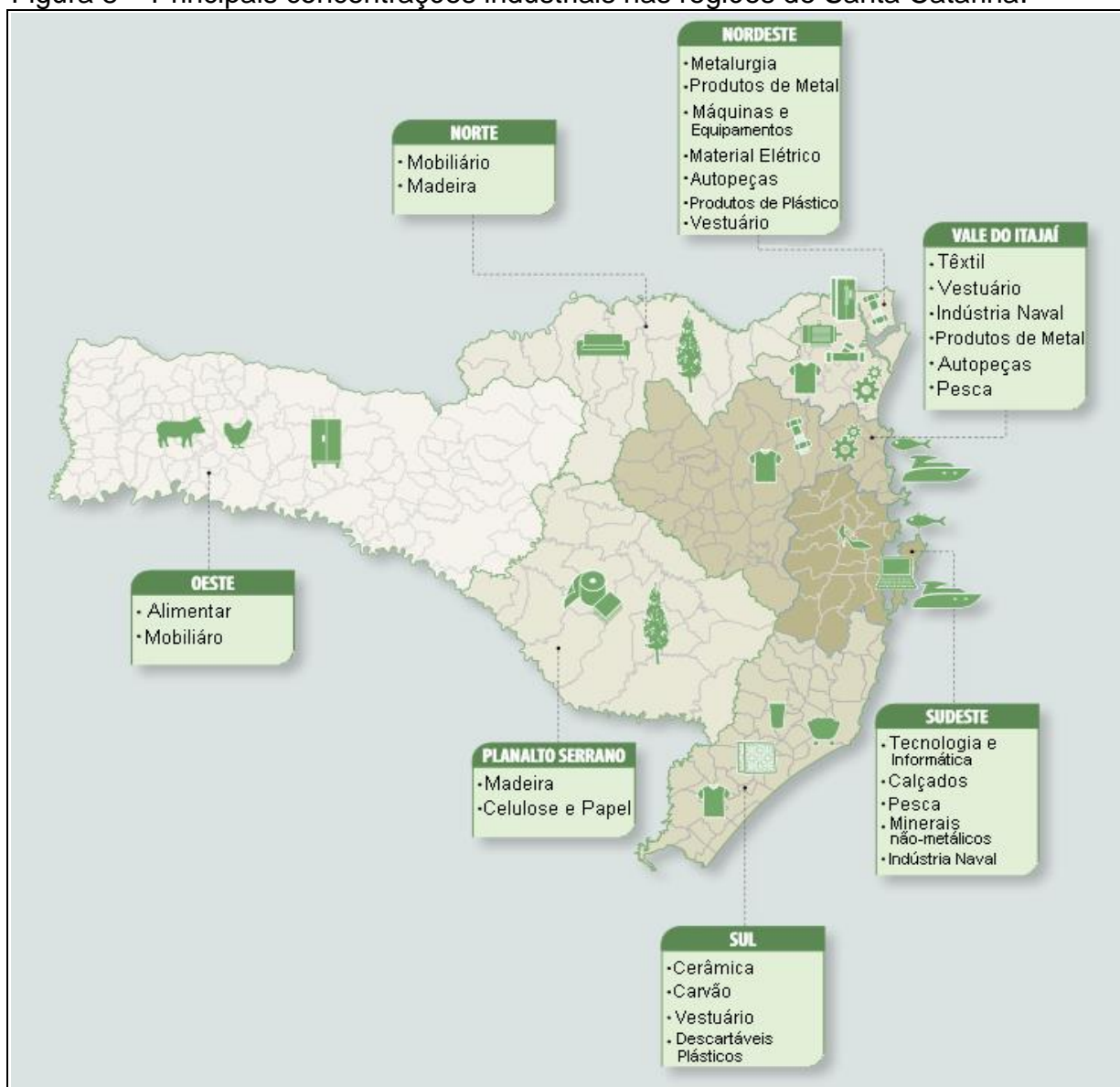


Fonte: AMREC (2017).

A economia da região é diversificada contando com um parque industrial variado e expressivo, o destaque fica por conta da indústria de revestimentos cerâmicos, química, confecção e artigos de vestuário, plásticos descartáveis, metal mecânico e exploração de carvão mineral, como mostra a Figura 8 (SEBRAE, 2016). Segundo informações da Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina - FIESC (2015, p. 3), a região catarinense:

[...] a indústria catarinense contribui com 34% na formação do PIB e com 36% dos empregos do estado, distribuídos em uma cadeia produtiva diversificada e inovadora, que apresenta ampla sinergia com os setores agropecuário, de comércio e de serviços, sendo impulsionadora do desenvolvimento econômico sustentável.

Figura 8 – Principais concentrações industriais nas regiões de Santa Catarina.



Fonte: FIESC (2015, p.1).

Para a determinação da população do presente estudo, fora utilizada a lista de empresas exportadoras do ano de 2016, elaborada e disponibilizada pelo MDIC. A partir desta lista se obteve um total geral de 130 empresas exportadoras presentes na região da AMREC, dentre elas, produtoras, assessorias em comércio exterior e *trading companies*,

Entretanto, partindo do objetivo geral deste trabalho, no qual visa identificar o papel da inovação no processo de internacionalização das empresas exportadoras do Sul de Santa Catarina, percebeu-se que seria mais relevante e oportuno estudar apenas empresas produtoras, onde a inovação incide diretamente sob os produtos. Desta forma foram removidas as assessorias em comércio exterior

e *trading companies*, já que as mesmas não se encaixavam no contexto deste estudo, sobrando assim um saldo de 121 empresas exportadoras.

Neste sentido, o Quadro 13 sintetiza a estruturação da população-alvo escolhida para este estudo, com base no objetivo geral.

Quadro 13 - Síntese de estruturação da população-alvo

OBJETIVO GERAL	PERÍODO	EXTENSÃO	UNIDADE DE AMOSTRAGEM	ELEMENTO
Identificar a papel da inovação no processo de internacionalização das empresas exportadoras do sul de Santa Catarina	Primeiro e segundo semestres de 2017	AMREC	Empresas exportadoras do sul de Santa Catarina	Responsáveis pelo setor de comércio exterior e P&D

Fonte: Elaboração própria (2017).

No que diz respeito à amostragem, Lakatos e Marconi (2010) a definem como uma pequena parte da população original, escolhida em caráter oportuno. Assim, das 121 empresas selecionadas como população-alvo, fora aplicado o instrumento de pesquisa em 75 delas, levando em consideração a acessibilidade e disponibilidade das mesmas. Reforçando esta ideia, Gil (2008) define a amostragem não probabilística de acessibilidade como a seleção de elementos nos quais se têm acesso, representando assim, o universo da pesquisa.

A pesquisa foi aplicada com as 75 empresas selecionadas, dentro do período de 01 de maio a 15 de junho de 2017, obtendo-se efetivamente 12 retornos do instrumento de coleta de dados neste intervalo de tempo. A Tabela 1 classifica as empresas respondentes de acordo seu faturamento.

Tabela 1 – Faixa de faturamento externo das empresas pesquisadas.

(Continua)

SETOR	EMPRESA	CIDADE	FATURAMENTO (US\$ FOB)
Metal Mecânico	A	Urussanga	Até US\$ 1 milhão
	B	Criciúma	Até US\$ 1 milhão
	C	Siderópolis	Até US\$ 1 milhão
	D	Içara	Até US\$ 1 milhão
	E	Urussanga	Até US\$ 1 milhão
Revestimentos cerâmicos	F	Cocal do Sul	Entre US\$ 5 e 10 milhões
	G	Criciúma	Entre US\$ 1 e 5 milhões
	H	Criciúma	Até US\$ 1 milhão

Tabela 1 – Faixa de faturamento externo das empresas pesquisadas.

(Conclusão)

SETOR	EMPRESA	CIDADE	FATURAMENTO (US\$ FOB)
Agroalimentar	I	Forquilha	Até US\$ 1 milhão
	J	Forquilha	Até US\$ 1 milhão
Minerais não metálicos	K	Criciúma	Até US\$ 1 milhão
Produtos Químicos e Plásticos	L	Içara	Até US\$ 1 milhão

Fonte: MDIC (2017).

Para Barbetta (2001) no plano de amostragem aleatória simples o pesquisador pode calcular sua amostra a partir de uma população finita ou infinita como descrito no Quadro 14.

Quadro 14 - Fórmula para o cálculo do tamanho mínimo da amostra.

População Infinita	População Finita
$n_0 = \frac{1}{E_0^2}$	$n = \frac{N.n_0}{N + n_0}$
<p>N = tamanho da população n = tamanho da amostra n_0 = uma primeira aproximação para o tamanho da amostra E_0 = erro amostral tolerável</p>	

Fonte: Adaptado de Barbetta (2001, p. 60).

Barbetta (2001) ainda alega que é preciso que haja uma lista completa de todos os membros da população-alvo a ser analisada para a realização do cálculo utilizando a população finita. Assim, levando em consideração a população finita já conhecida (121 empresas), juntamente às que efetivamente retornaram o questionário (12), obtém-se o erro amostral de 10,91%, segundo a fórmula da população finita.

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Na realização deste estudo fez-se uso essencialmente de fontes primárias. As fontes primárias, segundo Diehl e Tatim (2004) consistem na obtenção

de dados por parte do pesquisador, em primeira mão, e que estarão fazendo parte da composição da pesquisa de campo.

Para a realização da coleta de dados primários, é necessário definir qual instrumento será utilizado para tal, buscando estar em conformidade com os objetivos pretendidos, bem como, com a população investigada (PINHEIRO, 2010).

Neste sentido, o questionário (APÊNDICE A), instrumento de investigação que compõe a técnica quantitativa, fora escolhido para estruturar este estudo. Tal instrumento consiste em “[...] uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo informante” (PINHEIRO, 2004, p.35).

O mesmo foi dividido em quatro blocos compostos por perguntas abertas, fechadas e de múltipla escolha, com o intuito de responder e contemplar os seguintes assuntos: *i)* Contexto empresarial; *ii)* Evolução nas relações internacionais; *iii)* Ingresso e participação no mercado internacional; *iv)* Estratégias e posicionamento internacional; *v)* Práticas inovadoras; e *vi)* Participação da inovação no processo de internacionalização.

A aplicação do instrumento foi realizada no período de 01 de maio a 15 de junho de 2017, após contato telefônico com as empresas selecionadas, já o envio do mesmo foi efetuado por correio eletrônico através de uma ferramenta de produção de formulários online, disponibilizada pela plataforma Google, o *Google Docs*.

Quanto à utilização deste instrumento na pesquisa, Mathias e Sakai (2013) salientam grandes benefícios contidos em sua escolha, como a facilidade na organização dos dados, substituição do papel dando espaço a uma coleta mais ecológica e sistematizada, bem como a diminuição no tempo de coleta e análise dos dados.

3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS

Para a análise dos dados utilizou-se a técnica de análise de frequência simples, pois de acordo com Duarte e Furtado (2014, p. 142): “Mais importante do que apontar a representatividade dos resultados quantitativos é refletir e interpretar o que significam, extrapolando para outras fontes e informações constantes no trabalho e fazendo inferências”.

Assim, o Quadro 15 apresenta uma síntese dos procedimentos metodológicos utilizados para a composição do presente estudo.

Quadro 15 - Síntese dos procedimentos metodológicos.

TIPO	ENQUADRAMENTO	
Delineamento da pesquisa	Abordagem	Essencialmente Qualitativa
	Quanto aos fins	Descritiva
	Quanto aos meios	Bibliográfica e Pesquisa de Campo
Plano de coleta de dados	Origem	Primários
	Técnica	Quantitativa
	Instrumento	Questionário
Plano de análise de dados	Frequência simples	

Fonte: Elaboração própria.

O próximo capítulo compõe a apresentação e análise dos dados obtidos neste estudo, com alinhamento profundo e direto à questão central de pesquisa, bem como aos objetivos específicos nela descritos.

4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

Este capítulo apresenta a análise e discussão dos dados obtidos por meio da pesquisa de campo realizada no período de 01 de maio a 15 de junho de 2017, junto a 12 empresas exportadoras situadas no Sul de Santa Catarina, mais precisamente na microrregião, a AMREC.

O Quadro 16 destaca os objetivos específicos e a sua relação com a estrutura da pesquisa.

Quadro 16 - Objetivos específicos *versus* estrutura da pesquisa.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRUTURA DA PESQUISA
Caracterizar o contexto empresarial das indústrias em estudo	4.1 Perfil empresarial
Destacar o ingresso e a participação no mercado internacional	4.2 Ingresso e participação internacional
Identificar as estratégias e o posicionamento no mercado internacional	4.3 Estratégias e posicionamento no mercado internacional
Apresentar as práticas inovadoras perante o mercado internacional	4.4 Práticas inovadoras perante o mercado internacional

Fonte: Elaboração própria.

Em seguida encontra-se uma análise detalhada de cada ponto questionado, levando-se em consideração os objetivos específicos da pesquisa.

4.1 PERFIL EMPRESARIAL

A fim de caracterizar as 12 empresas respondentes quanto ao seu perfil empresarial, num primeiro momento as mesmas foram questionadas a respeito de seus respectivos setores de atuação (aspecto quase majoritariamente norteador desta análise), localização, ano de fundação, porte empresarial, composição de capital e direcionamento de suas atividades.

A partir disto pode-se observar que os setores de maior destaque nesta pesquisa foram o Metal Mecânico com 41,70% e Revestimentos Cerâmicos com 25% dos entrevistados. Os demais setores: Agroalimentar, Minerais não metálicos e Produtos Químicos e Plásticos representam, respectivamente, 16,70%, 8,30% e 8,30% do total de entrevistados.

A AMREC, uma das três microrregiões que compõem o Sul do Estado, é composta por 12 municípios, Balneário Rincão, Cocal do Sul, Criciúma, Forquilha, Içara, Lauro Muller, Morro da Fumaça, Nova Veneza, Orleans, Siderópolis, Treviso e Urussanga (AMREC, 2017). Destes 12 municípios, 6 fizeram parte do presente estudo, foram eles: Cocal do Sul, Criciúma, Forquilha, Içara, Siderópolis, e Urussanga.

Observando o Quadro 17, nota-se que Criciúma foi a cidade com maior evidência de empresas participantes, representando 33,20% dos entrevistados, tal fato fica claro, pois a mesma é a maior cidade do Sul de Santa Catarina, contando com uma economia diversificada e justificando assim, o número de respondentes (COLONETTI; ZILLI, 2015). Em seguida aparecem Içara, Urussanga e Forquilha, representando 16,60%, e por último Siderópolis e Cocal do Sul, ambas com 8,30%.

Quadro 17 - Perfil empresarial, parte 01.

SETOR	QNT.	LOCALIZAÇÃO	FUNDAÇÃO	PORTE	TOTAL	
					F	%
Metal Mecânico	2	Urussanga	1992	Médio	5	41,70%
			1976			
	1	Criciúma	1972			
	1	Siderópolis	2007			
	1	Içara	1969	Grande		
Revestimentos cerâmicos	1	Cocal do Sul	1960	Grande	3	25,00%
	2	Criciúma	1990	Médio		
			1991			
Agroalimentar	2	Forquilha	1986	Médio	2	16,70%
			1982	Médio		
Minerais não metálicos	1	Criciúma	1974	Médio	1	8,30%
Produtos Químicos e Plásticos	1	Içara	1993	Médio	1	8,30%
TOTAL					12	100%

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa (2017).

No que diz respeito ao porte das empresas, nota-se que em sua maioria são empresas de médio porte (83%) com 100 a 499 empregados. Tal informação encontra-se reforçada pelo SEBRAE (2013), no qual classifica as indústrias quanto ao seu número de funcionários: Micro até 19 empregados; Pequena de 20 a 99

empregados; Média de 100 a 499 empregados e Grande com mais de 500 empregados.

Neste estudo fora constatada a participação de duas empresas de grande porte, representando 16,6% do total. Estas empresas estão situadas nos municípios de Içara e Cocal do Sul, e fazem parte dos setores de Revestimentos Cerâmicos e Metal Mecânica.

Fica evidente, também, que as duas empresas de grande porte estudadas, representando 16,7% do total, tiveram sua fundação em meados dos anos sessenta, já obtendo desta forma, mais de 50 anos de experiência e existência. Seguindo esta ordem, 25% delas foram criadas nos anos setenta, 16,7% nos anos oitenta, 33,3% nos anos noventa e, apenas 8,3% (uma empresa) após os anos dois mil. Desta forma destaca-se a fundação majoritária das empresas durante os anos noventa.

O Quadro 17 parte 02 continua a descrever características do perfil empresarial das empresas em estudo, agora, com foco na composição de capital bem como no direcionamento das empresas analisadas.

Quadro 17 - Perfil empresarial, parte 02.

SETOR	QNT.	COMPOSIÇÃO DE CAPITAL	DIRECIONAMENTO	TOTAL	
				F	%
Metal Mecânico	4	100% Nacional	Mercado interno, com excedente para o mercado externo.	5	41,70%
	1	Misto			
Revestimentos cerâmicos	1	Misto	Mercado interno, com excedente para o mercado externo.	3	25,00%
	2	100% Nacional			
Agroalimentar	2	100% Nacional	Mercado interno, com excedente para o mercado externo.	2	16,70%
Minerais não metálicos	1	100% Nacional	Mercado interno, com excedente para o mercado externo.	1	8,30%
Produtos Químicos e Plásticos	1	100% Nacional	Mercado interno, com excedente para o mercado externo.	1	8,30%
TOTAL				12	100%

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa (2017).

Fica evidente o direcionamento majoritário das empresas ao mercado interno, dispondo apenas de seu excedente de produção ao exterior. Para Stal

(2010), este fato é compreensível uma vez que a decisão de se internacionalizar e ir além das exportações de excedentes, demanda um amplo planejamento voltado ao mercado internacional como um todo, já que o mesmo exige melhora na qualidade, sofisticação de produtos e capacidade inovativa. Fazendo desta forma que, por opção estratégica ou falta de preparo e experiência façam com que as empresas exportem apenas seus excedentes.

É relevante ressaltar que a não ocorrência de empresas com direcionamentos apenas para o mercado interno se dá por esta pesquisa ser pautada em organizações já vinculadas e estabelecidas no mercado externo. Também não nota-se a ocorrência de um direcionamento exclusivamente ao mercado externo, entendendo-se desta forma que todas elas têm como prioridade ainda o atender ao mercado interno.

Ao investigar a composição de capital das 12 empresas, constata-se que a predominância entre elas é de capital 100% nacional (83%), isto é, sem participação estrangeira. Já 16,60% delas apresentam uma composição mista, obtendo tanto capital nacional quanto estrangeiro em sua composição.

4.2 INGRESSO E PARTICIPAÇÃO INTERNACIONAL

Neste segundo momento, as empresas foram questionadas acerca de vários aspectos ligados diretamente ao seu perfil externo, tal como o período de início de suas atividades internacionais; como se deu a inserção internacional; qual a porcentagem da produção se faz destinada ao exterior e quanto destas vendas recaem sobre as vendas totais da empresa.

Além disso, buscou-se analisar também os principais mercados atendidos tanto pelas exportações quanto pelas importações e seus respectivos produtos comercializados, a fim de entender com maior profundidade a identidade comercial de cada empresa procurando estabelecer um paralelo entre teoria e prática.

Desta forma, ao observar o Quadro 18, primeiramente é possível notar uma leve diferença entre as empresas entrevistadas quanto ao início de suas atividades no exterior. De forma geral a maioria delas (83,30%) começou a vislumbrar e agir no mercado internacional a partir dos anos 2000, mais precisamente após 2007 (50%), demonstrando uma recente, porém forte, alavancagem no interesse internacional da região.

A exceção fica por conta de uma empresa de Revestimentos Cerâmicos (8,30%) e uma empresa de Minerais não metálicos (8,30%), que se fazem presentes externamente desde meados de 1980.

Quadro 18 - Perfil do ingresso e participação internacional, parte 01.

SETOR	QNT.	INÍCIO DAS ATIVIDADES NO EXTERIOR	INSERÇÃO INTERNACIONAL	TOTAL	
				F	%
Metal Mecânico	1	2005	Por meio de exportações e importações	5	41,70%
	1	2012			
	1	2010/2012	Por meio de exportações		
	1	2007			
	1	2007	Por meio de importações		
Revestimentos cerâmicos	1	1980	Por meio de exportações	3	25,00%
	1	2013			
	1	2000	Por meio de exportações e importações		
Agroalimentar	1	2008	Por meio de exportações	2	16,70%
	1	2000			
Minerais não metálicos	1	1980	Por meio de exportações e importações	1	8,30%
Produtos Químicos e Plásticos	1	2005	Por meio de exportações e importações	1	8,30%
TOTAL				12	100%

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa (2017).

Na ótica da inserção internacional, nota-se que 91,60% das empresas analisadas começaram a atuar no mercado externo por meio das exportações. Este fato é defendido e embasa uma das principais teorias de internacionalização existentes, o Modelo de Uppsala. Neste modelo, criado por Johanson e Vahlne (1977), a empresa busca começar sua atuação externa de maneira lenta e gradual, iniciando através de exportações direcionadas a países com menor distância psíquica e expandindo conforme adquire experiência sólida. Cabe ressaltar que somente 8,3% das empresas se inseriram internacionalmente apenas através das importações.

A segunda parte do Quadro 18 parte 02 propõe-se a apresentar em números os demais aspectos relativos ao ingresso e participação internacional das

empresas estudadas. Tais aspectos compreendem a porcentagem de participação das vendas externas no faturamento da empresa, o percentual da produção que se faz destinada ao exterior, e a média de colaboradores ligados diretamente e indiretamente à internacionalização da organização.

Quadro 18 - Perfil do ingresso e participação internacional, parte 02.

SETOR	QNT.	PARTICIPAÇÃO DAS VENDAS EXTERNAS	PRODUÇÃO DESTINADA AO EXTERIOR	QUANT. COLABORADORES NO SETOR	TOTAL	
					F	%
Metal Mecânico	1	5% a 10%	1% a 5%	1 a 5	5	41,70%
	1	1% a 5%				
	2	5% a 10%				
	1	10% a 15%	10% a 15%	+ 50		
Revestimentos Cerâmicos	1	10% a 15%	10% a 15%	25 a 30	3	25,00%
	2	25% a 30%	25% a 30%	10 a 15		
				5 a 10		
Agroalimentar	2	1% a 5%	1% a 5%	1 a 5	2	16,70%
Minerais não Metálicos	1	1% a 5%	1% a 5%	1 a 5	1	8,30%
Produtos Químicos e Plásticos	1	5% a 10%	5% a 10%	15 a 20	1	8,30%
TOTAL					12	100%

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa (2017).

Direcionando o enfoque para questões relacionadas à participação externa, fica evidente a correlação entre a porcentagem de produção na qual as empresas destinam ao exterior e a participação respectiva destas vendas em seus faturamentos totais. Cerca de 83% das empresas concluem que as porcentagens de suas produções destinadas ao exterior correspondem igualmente a porcentagem de lucro que suas vendas externas representam para os lucros totais.

Somente 17% delas, duas empresas do setor Metal Mecânico, analisam os dois aspectos como não relacionados, visto que em um dos casos a produção destinada ao exterior (15% a 20%) demonstra uma maior relevância quando

comparada ao lucro obtido por suas vendas (5% a 10%). Já a outra empresa do setor metal mecânico entende que seus lucros externos (5% a 10%) são maiores que sua produção voltada ao mercado internacional (1% a 5%).

O destaque fica por conta de uma empresa de grande porte pertencente ao setor de Revestimentos Cerâmicos, na qual julga destinar de 25% a 30% de sua produção ao exterior, fato também comprovado pela sua trajetória consolidada, bem como experiência de 37 anos presente no mercado internacional, observada no Quadro 18 parte 01. Desta forma, percebe-se que quanto mais tempo uma empresa passa atuando externamente, maior é também a fatia de sua produção destinada ao mesmo bem como o faturamento que ele proporciona.

No que diz respeito à configuração do setor de exportação dentro das organizações, não fora possível encontrar um padrão de análise quanto a quantidade de colaboradores pertencentes ao mesmo, isto é diferentes portes não necessariamente interferem na quantidade de pessoas ligadas ao setor.

Em relação aos principais produtos comercializados externamente por estas 12 empresas, *versus* os mercados que eles atendem, constatou-se que a 100% delas fazem negociações com a América do Sul, o que se faz explicado, mais uma vez, pelo modelo de Uppsala, no qual prevê que as organizações prezam por realizar negócios primeiramente com mercados mais próximos psiquicamente. Esta distância psíquica engloba fatores culturais, econômicos, sociais e físicos, ou seja, a fim de reduzir ao máximo seus riscos iniciais, elas optam por mercados mais semelhantes (JOHANSON; VAHLNE 1977). O Quadro 19 busca explicar com mais detalhes esta relação.

Quadro 19 - Países atendidos pelas exportações *versus* produtos exportados.

(Continua)

SETOR	QNT.	PRINCIPAIS PRODUTOS EXPORTADOS	MERCADOS DAS EXPORTAÇÕES	TOTAL	
				F	%
Metal Mecânico	1	Chapas de fogão, Fogões a lenha, Carrinhos de mão.	América do Sul/ Central	5	41,70%
	1	Fogão a lenha, Escadas de Alumínio e Escadas de Aço.	América do Sul/ Central		
	1	Estampos e Moldes.	América do Sul		
	1	Semirreboque e suas partes	América do Sul/ Central		
	1	Iluminação e eletroferragens	América do Sul/ Central		

Quadro 19 – Países atendidos pelas exportações *versus* produtos exportados.

(Conclusão)

SETOR	QNT.	PRINCIPAIS PRODUTOS EXPORTADOS	MERCADOS DAS EXPORTAÇÕES	TOTAL	
				F	%
Revestimentos Cerâmicos	1	Revestimentos Cerâmicos	América do Sul/Central/Norte Oriente Médio, Oceania, Europa, Rússia, África, Ásia	3	25,00%
	1	Revestimentos Cerâmicos	América do Sul América Central América do Norte África		
	1	Revestimentos Cerâmicos	América do Sul América Central América do Norte		
Agroalimentar	2	Arroz	América do Sul Europa	2	16,70%
			América do Sul América Central Europa		
Minerais não Metálicos	1	Telhas onduladas de fibrocimento	América do Sul África	1	8,30%
Produtos Químicos e Plásticos	1	Tintas e Vernizes	América do Sul	1	8,30%
TOTAL				12	100%

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa (2017).

Ainda observando o Quadro 19, nota-se que 83,30% das empresas realizam suas comercializações com mais de um mercado. Destaca-se, portanto, após a América do Sul, a América Central com 66,6% de aderência por parte das empresas, seguida pela América do Norte (25%).

Cabe ressaltar ainda, que o setor Metal Mecânico demonstra manter um padrão de comercialização entre os mesmos mercados (América do Sul e Central), deixando clara a grande aceitação dos itens deste setor nos determinados mercados. O mesmo pode ser percebido, também, no setor de Revestimentos Cerâmicos, onde 100% das empresas mantêm atividades de comercialização com mais de três mercados, evidenciando a América do Sul, Central e Norte. Deixando claro desta forma, que dentre todos os setores analisados, este é o que mais abrange mercados internacionais em suas atividades.

A fim de atender a exigências dos mercados externos, muitas vezes as empresas necessitam modificar ou adaptar seus produtos visando uma melhor aceitação, bem como enquadramento em regras ou normas impostas pelo mercado

receptor. Buscando atingir desta forma, padrões de qualidade superiores e mais exigentes ao de seu país de origem (TIGRE 2006; STAL, 2010).

Neste contexto, o Quadro 20 busca entender se as empresas estudadas vendem o mesmo produto tanto internamente quanto externamente, e quais as principais alterações realizadas com o intuito de atender aos mercados internacionais.

Quadro 20 - Principais modificações realizadas para atender ao mercado externo

SETOR	QNT.	MESMOS PRODUTOS VENDIDOS INTERNA E EXTERNAMENTE?	PRINCIPAIS ALTERAÇÕES	TOTAL	
				F	%
Metal Mecânico	4	Sim	Não realiza alterações	5	41,70%
	1	Não	Alterações na embalagem, alteração na qualidade, adaptação a partir de leis e normas internacionais.		
Revestimentos Cerâmicos	3	Sim	Não realiza alterações	3	25,00%
Agroalimentar	2	Sim	Não realiza alterações	2	16,70%
Minerais não Metálicos	1	Sim	Não realiza alterações	1	8,30%
Produtos Químicos e Plásticos	1	Não	Alterações na embalagem, alterações tecnológicas, adaptação a partir de leis e normas internacionais.	1	8,30%
TOTAL				12	100%

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa (2017).

Fora constatado que a grande maioria das empresas (83,30%) vende os mesmos produtos no mercado interno e externo, não fazendo desta forma uso de modificações para atender determinados mercados. Já 16,60% (duas empresas) informaram que seus produtos sofrem algum tipo de alteração quando direcionados para o exterior, sejam elas alterações tecnológicas, físicas, normativas ou de qualidade.

Em seguida, detalhado através do Quadro 21, buscou-se analisar o inverso, isto é, os principais produtos importados, *versus* origens das importações.

Quadro 41 - Principais produtos importados *versus* origem das importações

SETOR	QNT.	PRINCIPAIS PRODUTOS IMPORTADOS	ORIGEM DAS IMPORTAÇÕES	TOTAL	
				F	%
Metal Mecânico	1	Câmaras de ar e Pneus	Ásia	5	41,70%
	1	Parafusos, pneu com câmara, tarugos de alumínio.	Ásia		
	1	Filme Propileno	Europa		
	1	Componentes para construção do semirreboque	América do Sul Ásia		
	1	Componentes eletrônicos, componentes elétricos, vidros, aço, alumínio.	América do Norte e Ásia		
Revestimentos Cerâmicos	1	Revestimentos Cerâmicos	Europa, Ásia	3	25,00%
	1	Maquinário	América do Norte Europa		
	1	Revestimentos Cerâmicos	América do Sul		
Agroalimentar	2	Arroz	América do Sul	2	16,70%
			América do Sul Europa		
Minerais não Metálicos	1	Matérias primas e equipamentos	América do Norte Europa, Rússia, África, Ásia	1	8,30%
Produtos Químicos e Plásticos	1	Produtos Químicos	América do Sul/Norte, Europa, Ásia	1	8,30%
TOTAL				12	100%

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa (2017).

A Ásia é o principal mercado no qual as importações têm origem, isto é, aproximadamente 58% das empresas analisadas trazem seus produtos deste continente. Dados do SEBRAE (2016) reforçam esta informação, visto que 39,85% das importações realizadas por Santa Catarina têm origem asiática, com destaque para a China que sozinha representa mais de 32% de todas as importações do estado.

Em seguida aparece a Europa, com 50% e América do Sul com 41,60% das importações. Nota-se que, mesmo com as vantagens oportunizadas pelo MERCOSUL a seus países membros, como menores impostos e recebimento mais rápido, nem todos optam ainda por aproveitar este acordo, visto que 39,80% deles não realizam nenhuma importação da América do Sul.

Na próxima seção encontram-se dados característicos a respeito do perfil das estratégias e posicionamento ligados ao mercado internacional das empresas analisadas.

4.3 ESTRATÉGIAS E POSICIONAMENTO NO MERCADO INTERNACIONAL

Como defendido por Franco, Queiroz e Vasconcellos (2008), a partir do momento em que uma empresa avalia suas oportunidades e desafios e traça um plano para a internacionalização de suas atividades, o passo seguinte diz respeito a definir os modos de entrada e estratégias que busquem auxiliar neste caminho.

As estratégias devem estar destinadas à criação de valor e têm por objetivo proporcionar uma visão de cenários futuros além de auxiliar no alcance das metas estipuladas pela empresa. Não importa se a empresa é de grande ou pequeno porte, todas elas precisam de um plano de negócios externos, e a escolha correta de estratégias é fundamental neste processo (CIGNACCO, 2009).

Desta maneira as 12 empresas foram questionadas a respeito de aspectos ligados ao seu posicionamento no mercado externo, como a (as) forma (as) pela qual desenvolvem suas atividades no exterior, como desenvolvem estas atividades, os principais desafios encontrados neste processo e os motivos pelos quais levaram as mesmas a internacionalizar suas atividades (Tabela 2).

Tabela 2 - Motivos para a inserção internacional.

MOTIVOS	QTD.	%
Oportunidades no mercado internacional	11	91,67%
Estratégia de desenvolvimento da empresa	8	66,67%
Melhora da imagem com fornecedores e clientes	6	50,00%
Vantagens competitivas da empresa	6	50,00%
Maiores Lucros	5	41,67%
Diversificação de Riscos	5	41,67%
Incentivos governamentais	5	41,67%
Mercado doméstico saturado	4	33,33%
Pedidos inesperados do exterior	4	33,33%
Desejo da gerência	2	16,67%
Produto com plena aceitação no mercado internacional	2	16,67%
Melhor uso dos recursos	1	8,33%
Capacidade Ociosa	1	8,33%
TOTAL	60	100%

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa (2017).

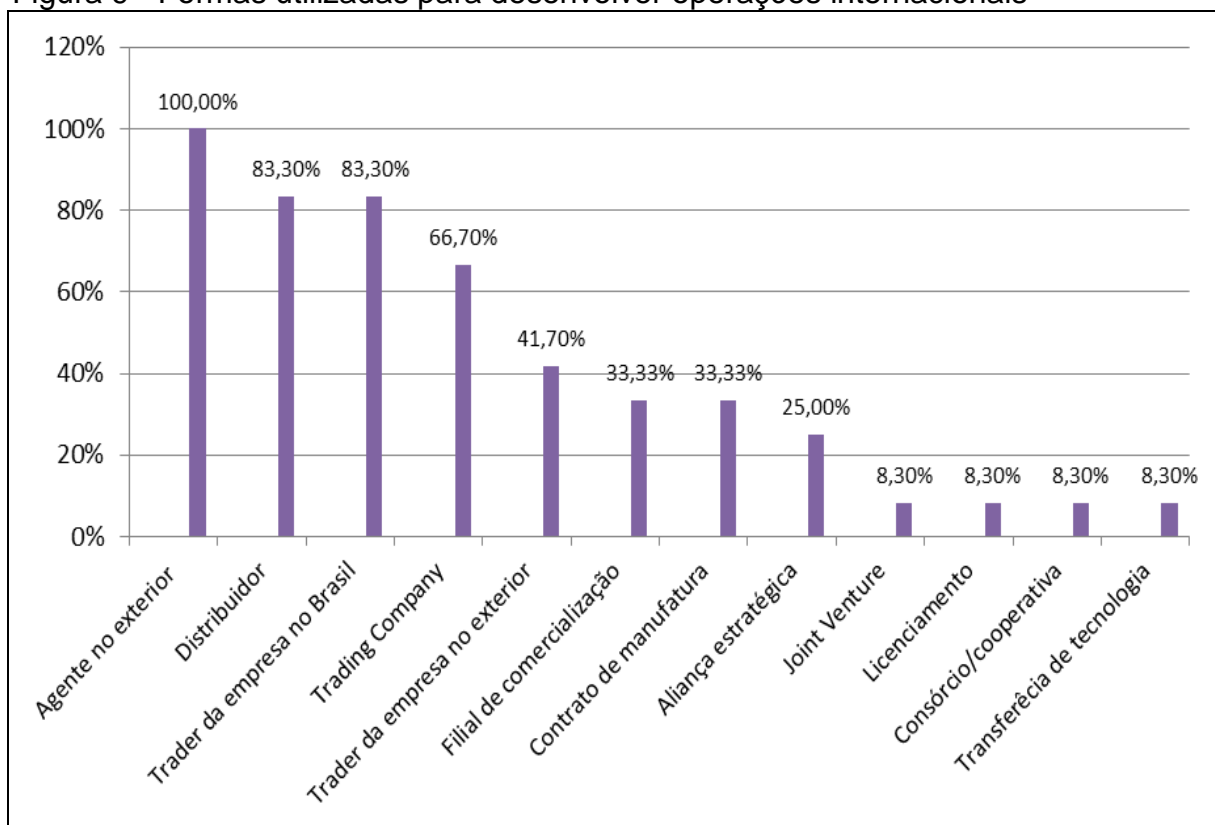
Os mercados internacionais possuem uma gama muito variada de oportunidades para empresas de todo o mundo, basta apenas que as mesmas busquem entender quais deles aceitam seus produtos/serviços de forma significativa.

Quando questionadas a respeito dos motivos que as levaram a se inserirem internacionalmente, a justificativa principal, com 91,67%, diz respeito às oportunidades presentes no mercado externo. Vasconcellos (2008), Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010) observam este fenômeno e explicam que as empresas optam pela internacionalização por inúmeros fatores, mas principalmente por conta das oportunidades ali presentes.

Em seguida, com 66,67% das respostas, observou-se que a estratégia de desenvolvimento da empresa e sua política também influenciam muito na decisão de ingressar nos mercados externos. Em contrapartida, os motivos que levaram menos destaque foram a opção de se internacionalizar apenas por possuir produtos com plena aceitação externa (16,67%) bem como o uso mais eficaz de dos recursos e da capacidade ociosa da empresa (8,33%), justificando desta forma, que são necessários motivos mais concretos para que uma empresa se aventure internacionalmente.

Assim que a empresa vislumbra suas possibilidades e justifica sua entrada internacional com os motivos aqui citados, a mesma então necessita optar por certas formas/estratégias de entrada que mais se adequem ao seu perfil. Neste sentido, a Figura 9 busca exemplificar e entender quais as principais formas de desenvolvimento internacional optadas pelas empresas deste estudo.

Figura 9 - Formas utilizadas para desenvolver operações internacionais



Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa (2017).

Com base na Figura 9 analisa-se que a principal forma de desenvolvimento internacional observada entre as empresas foi pelo auxílio de Agentes no exterior, com 100% de aderência, ou seja, todas as empresas pesquisadas, seguido por Distribuidores (83,30%) e *Trader* da empresa no Brasil (83,30%). Observa-se também, que as formas nas quais as empresas fazem menor uso concentram-se no Licenciamento nas Joint Ventures, Transferência de Tecnologia e Consórcio/Cooperativas, todas representando menos de 9%.

Novamente, tais resultados encontram-se explicados por meio do Modelo de Uppsala, onde Johanson e Vahlne (1977) alegam que na maioria das vezes as empresas começam a desenvolver suas atividades no exterior por meio de agentes, avançando gradualmente para filiais de comercialização até finalmente estabelecerem de fato a produção em outro país.

Todas estas decisões são, portanto, pautadas no grau de conhecimento dos mercados, no grau de comprometimento dos recursos bem como no risco que a empresa está disposta a enfrentar. Com isso é notável que quanto maior a

experiência, mais sofisticadas e complexas serão as maneiras de uma empresa desenvolver suas operações externas.

À vista disto Jundi (2012) e FDC (2002) apontam que riscos e desafios também são companhia constante durante o processo de internacionalização de uma empresa. Desta forma o Quadro 22 evidencia os principais desafios encontrados na internacionalização das empresas analisadas.

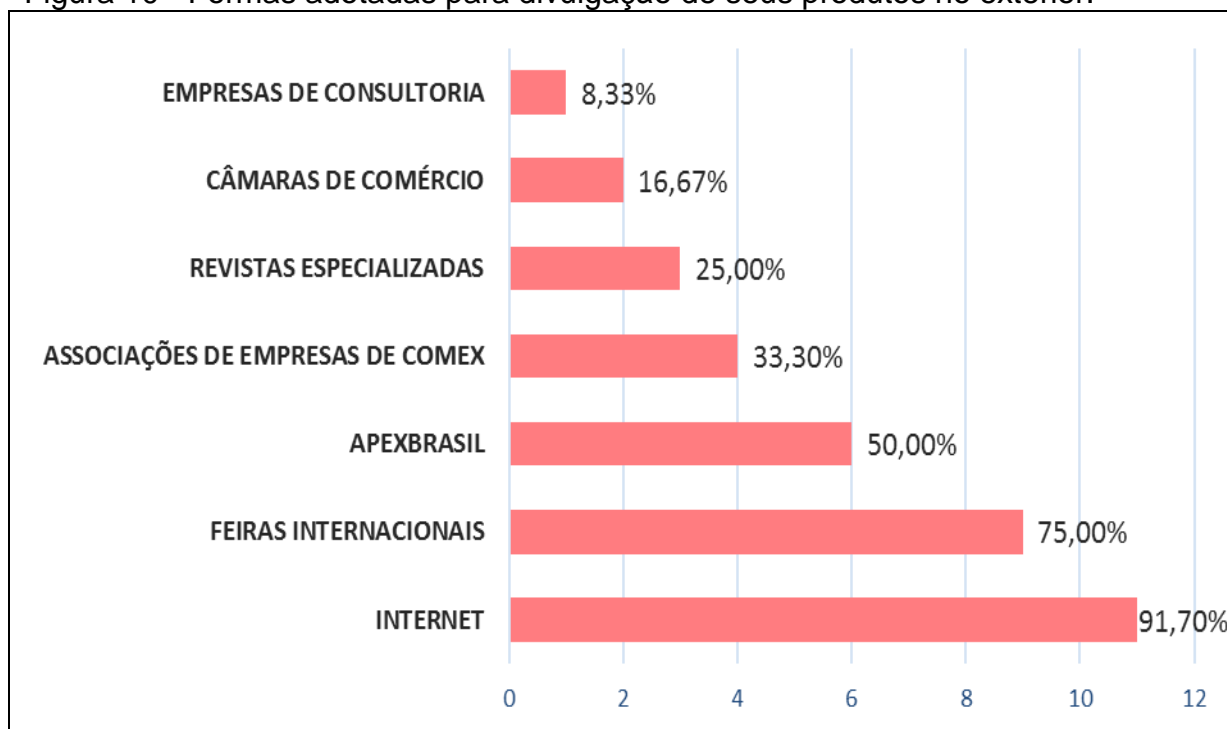
Quadro 22 - Os principais desafios encontrados na internacionalização da empresa

OS PRINCIPAIS DESAFIOS ENCONTRADOS NA INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA	
	<p>SETOR METAL MECÂNICO</p> <p>Comunicação; Cálculo de valores; Requisitos fitossanitários; Certificação; Controle de qualidade; Frete; Cambio; Gestão específica para mercado externo; Recursos financeiros; Diferença Cultura; Estrutura; Continuidade.</p>
	<p>SETOR REVESTIMENTOS CERÂMICOS</p> <p>Concorrência Internacional forte; Protecionismo De Mercado; Diferença Cultural; Variações De Cambio; Distância; Custos De Transporte; Competitividade; Abertura de mercado; Consolidação de um mercado; Resistência de diretores.</p>
	<p>SETOR AGROALIMENTAR</p> <p>Especificações de cada exportação; Falta de apoio das lideranças da empresa; Estruturação das áreas de apoio; Manter processos de controle de qualidade exigidos pelo mercado externo; Embalagens diferentes; Forma de pagamentos.</p>
	<p>SETOR METAIS NÃO METÁLICOS</p> <p>Necessidade de atualização de setores como desenvolvimento de produtos e financeiro; Preço praticados por grandes fábricas; Desenvolver um bom plano de marketing; Mão de obra qualificada.</p>
	<p>SETOR PRODUTOS QUÍMICOS E PLÁSTICOS</p> <p>Custo alto devido à matéria prima importada; Cambio; Regimes Alfandegários, Custos logísticos e portuários excessivos; Normas técnicas internacionais.</p>

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa (2017).

A promoção e divulgação internacional dos produtos também configura auxílio àqueles que buscam um bom desempenho internacional. Assim, na Figura 10 estão apresentadas quais as principais formas de divulgação utilizadas pelas empresas estudadas.

Figura 10 - Formas adotadas para divulgação de seus produtos no exterior.



Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa (2017).

Nota-se então que a Internet, com 91,70% configura a principal forma adotada para divulgação internacional, visto que, ultimamente ela proporciona importante comodidade e facilidade para as empresas promoverem seus produtos.

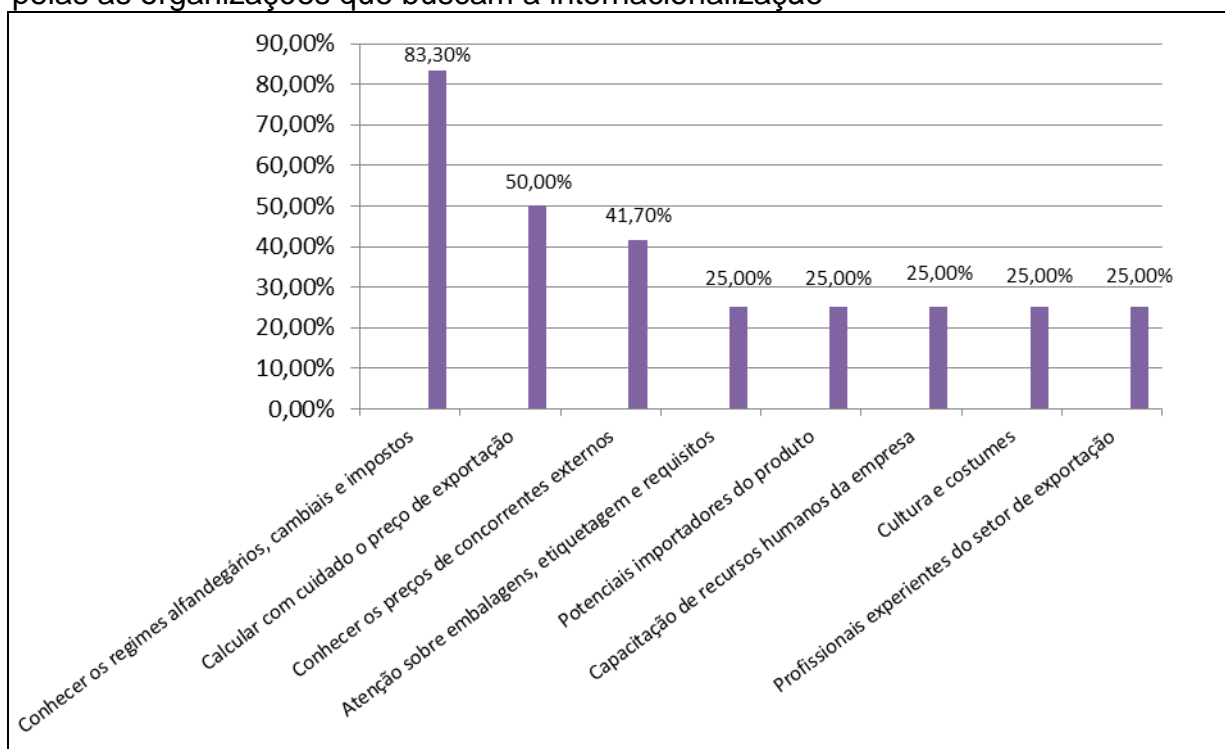
A divulgação por meio de feiras internacionais também teve grande relevância, apresentando 75% de aderência. Para Rodrigues (2010) a participação em feiras internacionais se faz requisitada e destacada, pois são fontes de grandes oportunidades para as empresas aumentarem seu volume de negócio em novos mercados, estabelecer novos contatos bem como projetar sua imagem perante futuros parceiros.

Percebeu-se também que a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (APEXBrasil) igualmente possui relevância entre as empresas analisadas, somando um total de 50%. A APEXBrasil busca desenvolver e promover produtos e serviços brasileiros internacionalmente em parceria com

empresas nacionais, atraindo investimentos para setores estratégicos (APEXBRASIL, 2017), assim nota-se que boa parte das empresas conhece e também faz uso de instrumentos governamentais de promoção externa.

A Figura 11 busca entender, de fato o que as empresas julgam importante dominar ou conhecer para um efetivo ingresso e permanência internacional.

Figura 11 – Principais áreas/aspectos que devem ser conhecidos ou dominados pelas as organizações que buscam a internacionalização

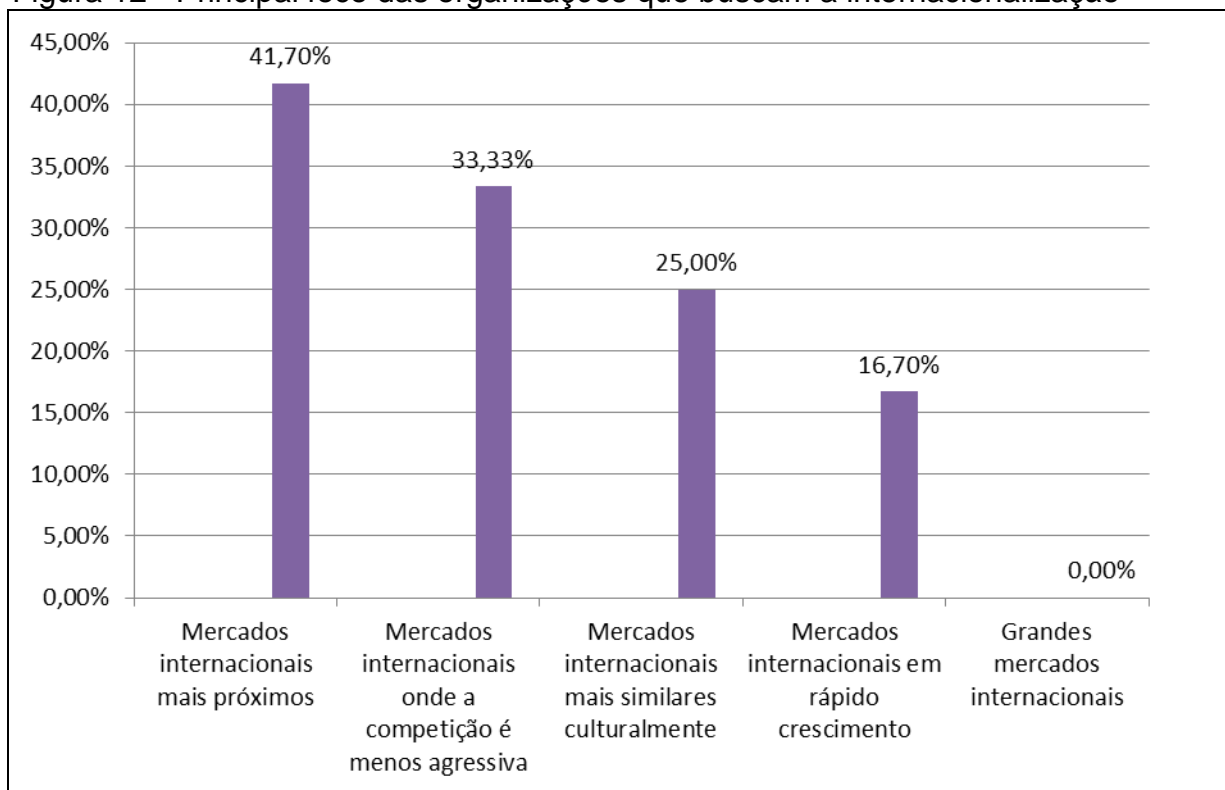


Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa (2017).

De acordo com o estudo, identificou-se que o fato de conhecer bem os regimes alfandegários cambiais e fiscais (83,30%) se faz crucial para empresas que buscam a internacionalização, também ligado a isso vem o cálculo eficaz do preço de exportação (50%) e o conhecimento a respeito dos preços praticados por concorrentes internacionais (41,70%). Nota-se que todos os principais aspectos em destaque são ligados a questões financeiras e econômicas que, para Tigre (2006) também representam os principais impecílios ligados à internacionalização das organizações, quando não são devidamente dominados. Cabe mencionar também que os demais pontos analisados tiveram a mesma porcentagem de aderência, atingindo 25%.

Exposto pela Figura 12 encontra-se, ainda sob a ótica das empresas analisadas, qual deve ser o principal foco das empresas que buscam levar suas operações além da fronteira.

Figura 12 - Principal foco das organizações que buscam a internacionalização



Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa (2017).

Como é possível perceber, o Modelo de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977) também se faz presente nesta questão, já que o principal aspecto levado em consideração, com 41,6%, diz respeito a direcionar o foco das empresas para mercados internacionais mais próximos fisicamente, ponto amplamente defendido pela teoria. Fica evidente também que as empresas analisadas procuram reduzir seus riscos e aumentar seus potenciais ganhos, evitando os grandes mercados e entrando em mercados com competição menos agressiva (3,33%).

Na próxima seção destacam-se as análises voltadas a entender o perfil das práticas inovadoras perante o mercado internacional das empresas em estudo.

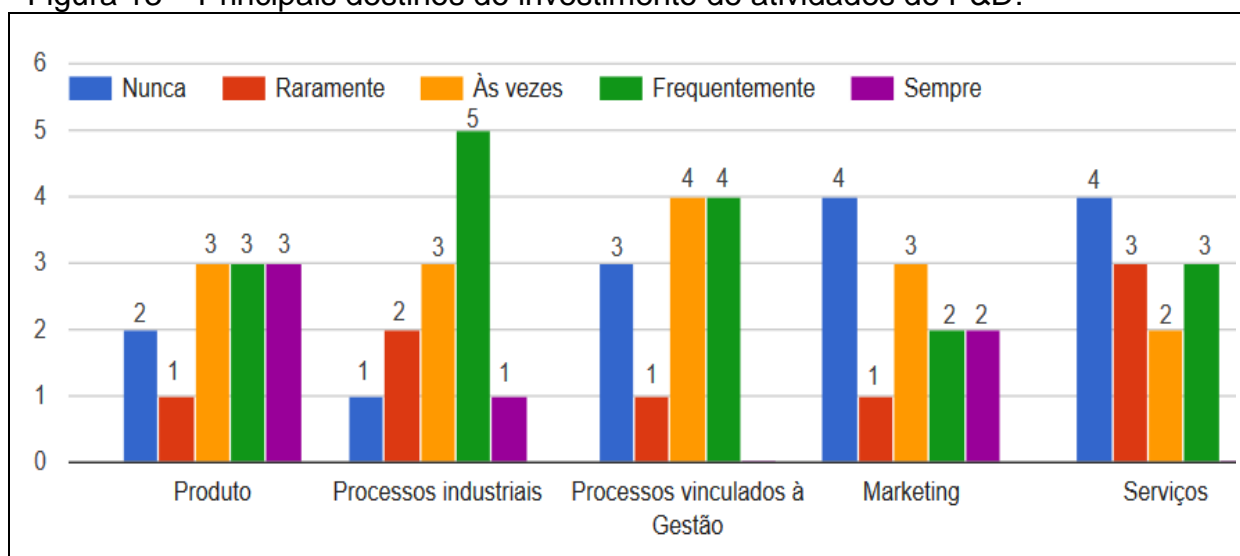
4.4 PRÁTICAS INOVADORAS PERANTE O MERCADO INTERNACIONAL

Em sua definição mais ampla e estudada, a inovação classifica-se como algo novo, diretamente ligado ao mercado e que busca a geração de valor para quem a desenvolve, seja aplicando-a de fato na organização ou vendendo-a para outras (SCHUMPETER, 1982, TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Desta forma, a presente seção busca definir e analisar os elementos mais relevantes ligados ao perfil inovador das doze empresas questionadas. Com isso busca-se entender para quais áreas elas destinam seus investimentos de inovação, suas dificuldades relacionadas à aplicação do mesmo, e principalmente como avaliam o impacto da inovação em suas atividades internacionais.

A Figura 13 demonstra para quais áreas se destinam o investimento em atividades de P&D das empresas analisadas.

Figura 13 – Principais destinos do investimento de atividades de P&D:



Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa (2017).

De acordo com o Manual de Oslo (OCDE, 2007) os tipos de inovação concentram-se em *i*) Inovação em Produtos/Serviços *ii*) Inovação em Processos *iii*) Inovação em Marketing e *iv*) Inovação Organizacional. Na pesquisa constatou-se que a o hábito de investir inovações é mais representativo em processos industriais, onde 41,6% das empresas relatam investir frequentemente, bem como em processos vinculados à gestão, também caracterizado como inovação organizacional, com uma soma total de 33,3%. Por outro lado, 33,3% das empresas

relatam nunca direcionar seus investimentos para a inovação em serviços e marketing deixando claro que seus focos giram no em torno das inovações em processos e produtos.

Com o intuito de identificar o perfil inovativo das doze empresas pesquisadas, o Quadro 23 parte 01 discorre sobre os instrumentos internos de estímulo de inovações bem como se a empresa utiliza de apoios financeiros públicos para a realização destas atividades.

Quadro 23 - Perfil das práticas inovadoras, parte 01.

SETOR	QNT.	INSTRUMENTO PARA ESTÍMULO DE INOVAÇÕES INTERNAS	APOIO FINANCEIRO PÚBLICO	TOTAL	
				F	%
Metal Mecânico	5	Não	Não	5	41,70%
Revestimentos Cerâmicos	2	Sim	Não	3	25,00%
	1	Não			
Agroalimentar	2	Sim	Não	2	16,70%
Minerais Não Metálicos	1	Sim	Financiamento via FINEP	1	8,30%
Produtos Químicos e Plásticos	1	Sim	Não	1	8,30%
TOTAL				1 2	100%

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa (2017).

Percebe-se que há uma igualdade entre empresas que possuem (50%) e não possuem (50%) instrumentos para o estímulo de inovações internas por parte de seus funcionários. Para Alencar (1995) proporcionar meios para que os colaboradores exercitem suas ideias, traz inúmeros benefícios a curto e longo prazo tanto para a organização quanto para o indivíduo.

No quesito apoio financeiro para o desenvolvimento de inovações, somente 8,30% (uma empresa) relatou ter feito uso do mesmo no último ano, mais especificamente via FINEP, financiadora ligada ao Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC).

Ainda falando sobre o perfil inovador das empresas em estudo, o Quadro 23, parte 02 apresenta questões pertinentes à capacidade de percepção de

oportunidades, inovação em si e como a Pesquisa e Desenvolvimento vêm auxiliando a empresa em operações externas.

Quadro 23 - Perfil das práticas inovadoras, parte 02.

SETOR	QNT.	DIFICULDADE EM PERCEBER A NECESSIDADE DE INOVAÇÃO	CAPACIDADE DE VISUALIZAR OPORTUNIDADES	AUXÍLIO DE P&D EM ATIVIDADES EXTERNAS	TOTAL	
					F	%
Metal Mecânico	1	Frequentemente	Raramente	Às vezes	5	41,70 %
	4	Às vezes	Às vezes	Sempre		
			Sempre			
			Frequentemente	Frequentemente		
Revestimentos Cerâmicos	2	Raramente	Frequentemente	Frequentemente	3	25,00 %
	1	Sempre	Nunca	Sempre		
Agroalimentar	2	Às vezes	Às vezes	Às vezes	2	16,70 %
Minerais Não Metálicos	1	Às vezes	Frequentemente	Frequentemente	1	8,30%
Produtos Químicos e Plásticos	1	Raramente	Sempre	Sempre	1	8,30%
TOTAL					12	100%

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa (2017).

O setor Metal Mecânico é o que apresenta a maior dificuldade em perceber quando inovações, tanto em produtos/serviços quanto em gestão/processos, são necessárias, já que 33,30% delas relata sentir tais dificuldades “às vezes” e 8,30% “frequentemente”. Neste sentido, Porter (1989) relata que, apenas empresas que possuem a capacidade de identificar as necessidades de inovação que os concorrentes não perceberam ou ignoraram, serão as empresas que criarão vantagens competitivas. Percebe-se também, que o setor de revestimentos Cerâmicos foi o que teve maior destaque, com 16,6% das empresas raramente tendo dificuldades para perceber a necessidade de inovação.

Quando as questionamos a respeito de sua capacidade de visualizar oportunidades e tirar proveito das mesmas, 50% delas sente que sempre ou

frequentemente são capazes para tal. Já 50% sente o oposto, demonstrando que ainda há uma divisão entre a percepção das empresas, na qual, deve ser estimulada e treinada, pois se torna vital nos dias de hoje.

Partindo para o âmbito internacional, o auxílio de Pesquisa e Desenvolvimento em atividades externas mostrou-se satisfatório, uma vez que 75% das empresas sentem que este auxílio impacta “sempre” ou “frequentemente” em operações além da fronteira. Tal ponto encontra-se reforçado por Mais (2010) uma vez que, em busca da superação de dificuldades relacionadas à estrutura burocrática do país, as empresas catarinenses investem constantemente em P&D a fim de conseguir uma posição diferenciada quando comparadas àquelas que possuem uma cultura governamental voltada ao incentivo externo.

Neste sentido, o Quadro 24 traz uma visão ampla do panorama da introdução de inovações identificado nas empresas em estudo. O mesmo busca contemplar questões relacionadas à introdução de inovações, tanto de produtos/serviços quanto de gestão e processos, configurados como os principais tipos de inovação (OCDE, 2007).

Quadro 24 - Panorama da introdução de inovações no último ano

Setor	Qt.	Introduziu novos produtos		Introduziu alterações de design ou embalagem		Introduziu novos métodos de venda		Introduziu novos métodos de logística		Introduziu novos métodos de suporte para sistemas		Introduziu criação ou aquisição de marcas		Introduziu novos processos industriais		Introduziu novas formas de gestão		Introduziu serviços diferenciados		Total	
		Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	F	%
Metal Mecânico	5	5		3	2	2	3	1	4	3	2		5	3	2	2	3	3	2	5	41,70 %
Revestimentos Cerâmicos	3	3		3		1	2	3		3			3	3		1	2	2	1	3	25,00 %
Agroalimentar	2	2		2			2	1	1	2			2	2		1	1		2	2	16,70 %
Minerais não Metálicos	1		1		1	1		1		1			1		1	1		1		1	8,30%
Produtos Químicos e Plásticos	1	1		1		1			1	1		1		1		1		1		1	8,30%
TOTAL																				12	100%

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa (2017).

Pode-se perceber que 91,60% das empresas da região Sul Catarinense priorizam o direcionamento de suas atividades inovadoras à criação de novos produtos e 83,30% para suporte para sistemas, recurso indispensável para a realização de qualquer atividade na organização. Em seguida, ambos com uma representatividade de 75%, encontram-se as alterações novas ou significativamente melhoradas no design ou embalagem (excluindo mudanças sazonais) e nos processos industriais.

Já a introdução de novos serviços faz-se representada com 58,30%, cabendo mencionar que o setor Agroalimentar em sua totalidade (100% das empresas) não introduziram serviços novos ou significativamente melhorados no decorrer do último ano. A introdução de novas formas de gestão representou um impacto mediano, atingindo 50% das empresas, assim como a introdução de novos métodos de logística (50%).

Já no que diz respeito à criação ou aquisição de marcas, explicado por Hrdlicka *et al.* (2008) como a prática com o maior grau de controle, e consequentemente, com o maior grau de risco envolvido, nota-se que a mesma não foi realizada pela grande maioria das empresas (91,60%), somente uma empresa, do setor de Produtos Químicos e Plásticos relatou ter inserido a criação ou aquisição de marcas no último ano.

Seguindo com o foco da inovação na internacionalização das empresas em estudo, buscou-se entender, de fato, quanto as mesmas destinam para a inovação, de onde elas têm origem e partem qual seu impacto diante da atuação externa. O Quadro 25 expõe os resultados obtidos.

Quadro 55 - Impacto da inovação nos processos externos

(Continua)

SETOR	QNT.	PERCENTUAL DA RECEITA PARA INOVAÇÃO	IMPACTO DA INOVAÇÃO NA ATUAÇÃO EXTERNA	PONTO DE PARTIDA DAS INOVAÇÕES	TOTAL	
					F	%
Metal Mecânico	2	Abaixo de 1%	2% a 24%	Matriz para as filiais	5	41,70%
	1	Entre 5% e 10%				
	2	Entre 1% e 5%	0%			

Quadro 25 – Impacto da inovação nos processos externos

(Conclusão)

SETOR	QNT.	PERCENTUAL DA RECEITA PARA INOVAÇÃO	IMPACTO DA INOVAÇÃO NA ATUAÇÃO EXTERNA	PONTO DE PARTIDA DAS INOVAÇÕES	TOTAL	
					F	%
Revestimentos Cerâmicos	1	Entre 5% e 10%	100%	Matriz para as filiais	3	25,00%
	1	Entre 1% e 5%	2% a 24%			
	1	Acima de 20%	25% a 49%			
Agroalimentar	1	Entre 1% e 5%	2% a 24%	Ambas	2	16,70%
	1	Entre 5% e 10%				
Minerais Não Metálicos	1	Entre 1% e 5%	2% a 24%	Matriz para as filiais	1	8,30%
Produtos Químicos e Plásticos	1	Entre 5% e 10%	Entre 50% a 74%	Matriz para as filiais	1	8,30%
TOTAL					12	100%

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa (2017).

Quando analisado o percentual que as empresas destinam à inovação, o resultado não é animador, já que os mesmos não chegam a ultrapassar os 10%. Apenas 8,30% (uma empresa) relata destinar acima de 20% de sua receita à inovação, visto que pertence ao setor de revestimentos cerâmicos, setor conhecido por demandar constantes inovações. A Pintec (2014) aponta que estes, ainda baixos, investimentos estão ligados aos elevados custos da inovação aos riscos excessivos bem como à insegurança e o medo do “novo”.

No que diz respeito ao impacto da inovação na atuação externa o cenário não muda muito, já que nos últimos seis anos, 66,70% das empresas julgaram ter tido apenas de 2% a 24% de impacto em suas atividades internacionais, representando ainda um médio desempenho da inovação das empresas Sul Catarinenses no contexto internacional.

5 CONCLUSÃO

O grande avanço e consolidação do comércio internacional vêm alavancando cada vez mais o clima de incerteza e competitividade entre as organizações. De fato, o que faz sucesso hoje com certeza não fará amanhã, para isso, o contínuo avanço no investimento em inovações é primordial para aquelas empresas que buscam uma solidificação competitiva internacional (VASCONCELLOS, 2008; CIGNACCO, 2009).

É possível perceber que esta mentalidade também se faz presente no Estado de Santa Catarina, já que o mesmo foi avaliado no ano de 2017 como o terceiro maior investidor em inovações do país (RANKING DE COMPETITIVIDADE DOS ESTADOS, 2017), porém tal fato não vem refletindo expressivamente na taxa de exportações do estado, visto que o mesmo ocupa a oitava posição entre os maiores exportadores do país (MDIC, 2016).

Desta forma, este estudo objetivou identificar o papel da inovação no processo de internacionalização das empresas exportadoras do Sul de Santa Catarina.

Analisando o primeiro objetivo específico, que consistia em caracterizar o contexto empresarial das indústrias em estudo, identificou-se que tais indústrias são em sua maioria de médio porte, vinculadas aos mais variados setores que contemplam a economia Sul Catarinense, com destaque para o Metal Mecânico e Cerâmico. Percebeu-se, também, a participação de empresas de todas as idades, indo da mais experiente, fundada em meados dos 1960, até a mais recente, fundada em 2007.

Detectou-se que todas elas possuem um direcionamento voltado primeiramente ao mercado interno, dispondo apenas de seus excedentes de produção para o exterior, demonstrando a ainda fraca cultura exportadora nacional. Com relação à composição de capital, notou-se que a maioria das empresas possui uma composição 100% nacional, com pouca interferência internacional.

Partindo daí, e buscando destacar o ingresso e a participação no mercado internacional, segundo objetivo específico deste estudo, notou-se que a inserção internacional das mesmas, ocorreu de maneira mais intensificada a partir dos anos 2000, através principalmente das exportações.

No que diz respeito às exportações, a maioria sente que destina de sua produção ao exterior, o equivalente aos seus lucros, isto é, para cada 1% que a empresa destina ao exterior, 1% também será contabilizado como a participação de tais vendas no faturamento total. Ainda neste sentido, grande parte delas ainda destina menos de 10% a operações além da fronteira, consequentemente recebendo ganhos correspondentes a menos de 10%.

Fora percebido também, que todas as empresas possuem departamentos de exportação/importação estruturados, variando de acordo com o porte da mesma, mas não apresentando um padrão, isto é, portes maiores não necessariamente possuem mais pessoas ligadas ao setor.

Notou-se que a grande maioria das empresas comercializa com mais de um mercado, com destaque para a América do Sul onde se faz reforçada por sua distância psíquica favorável. Já as importações, seguindo o padrão mundial, ocorrem mais significativamente do mercado asiático e em seguida do europeu. É importante ressaltar, também, que a maioria delas vende os mesmos produtos internamente e externamente, isto é, não realiza alterações significativas para atender a outros mercados.

Quanto às estratégias e posicionamento internacional das empresas em questão, terceiro objetivo específico, notou-se que as oportunidades contidas nele se fizeram essenciais para que as mesmas buscassem um efetivo ingresso internacional. Em contrapartida, os principais desafios encontrados englobam inúmeros aspectos e se fazem particulares para cada empresa, entretanto, ficaram concentrados na competição internacional, nas diferenças culturais, na falta de conhecimento a respeito do país alvo.

As formas pelas quais costumam projetar seus produtos estão focadas em agentes no exterior, distribuidores e *trading companies*, já a divulgação externa fica por conta da Internet, feiras internacionais e da APEXBrasil.

Para elas, conhecer bem os regimes alfandegários, cambiais e impostos, faz-se primordial àquelas empresas que estão em busca da internacionalização de suas atividades. Ligado a isso vem a comercialização com países mais próximos e países onde a competição é menos agressiva, evidenciado através do Modelo de Uppsala.

No que tange o universo das práticas inovadoras, quarto e último objetivo específico deste estudo, nota-se que a maioria das empresas analisadas investe

majoritariamente na inovação de processos, tanto industriais quanto ligados à gestão, bem como de produtos. As mesmas alegam, no entanto, que destinam entre 1% a 5% de sua receita para a inovação, representando ainda um baixo investimento, levando em consideração a importância que a inovação possui nos dias de hoje na busca por competitividade internacional.

O uso de apoio público financeiro não demonstra tanta representatividade nas empresas analisadas, visto que apenas uma delas já fez uso do mesmo. Da mesma forma, a utilização e existência de instrumentos internos ligados à inovação por parte dos funcionários estão presentes em somente metade das organizações.

Com isso nota-se que boa parte das organizações sente certa dificuldade para perceber quando mudanças, tanto em produtos/serviços quanto em gestão/processos são necessárias, trazendo consigo impecílios competitivos.

No último ano a maioria das empresas introduziu novos produtos, novos processos industriais, novos serviços, bem como realizaram alterações significativas no design de seus produtos. Todavia em relação à influência da inovação no processo de internacionalização, as organizações pesquisadas sentem que nos últimos seis anos o uso da inovação gerou um impacto médio na empresa, aumentando a atuação da mesma no mercado externo em cerca de 2% a 24%.

Dada à importância deste assunto, como proposta, sugere-se a implementação contínua e consistente de uma cultura inovadora para as organizações interessadas em competir em altos níveis no o mercado mundial, bem como a busca por informações a respeito das linhas de financiamento existentes para o desenvolvimento de projetos de inovação.

Desta forma, estudos futuros podem aprofundar mais o tema em questão e estendê-lo a outras regiões tanto de Santa Catarina, como do Brasil, a fim de traçar o perfil inovativo e internacional das empresas locais, assim como aplicá-lo com um número maior de organizações, visto que tal ponto foi uma limitação do estudo atual.

Em virtude dos fatos mencionados percebe-se que o desenvolvimento deste importante tema possibilitou trazer, não somente dados atualizados e consistentes a respeito do papel que a inovação desempenha no processo de internacionalização na região da AMREC, mas também identificar as principais etapas e dificuldades presentes neste processo, além de traçar o perfil inovativo e internacional desta região.

REFERÊNCIAS

- ABRANTES, A. A. C. A internacionalização empresarial numa economia mundializada. **Millenium**, 1999. Disponível em: <<http://repositorio.ipv.pt/bitstream/10400.19/881/1/A%20internacionaliza%C3%A7%C3%A3o%20empresarial.pdf>>. Acesso em: 25 maio 2017.
- AMREC. Associação dos Municípios da Região Carbonífera. **Histórico**. 2017. Disponível em: <<http://www.amrec.com.br/cms/pagina/ver/codMapaltem/59316>>. Acesso em: 17 abr. 2017.
- ALENCAR, E. L. S. DESENVOLVENDO A CRIATIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES: O DESAFIO DA INOVAÇÃO. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 6, p.6-11, nov. 1995. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n6/a02v35n6.pdf>>. Acesso em: 25 set. 2017.
- APEXBRASIL. **Quem Somos**. 2017. Disponível em: <<http://www.apexbrasil.com.br/quem-somos>>. Acesso em: 13 ago. 2017.
- ARBIX, G. Estratégias de inovação para o desenvolvimento. **Tempo Social**, São Paulo, v. 22, n. 2, p. 167-185, 2010. ISSN 1809-4554. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/ts/article/view/12644/14421>>. Acesso em: 16 março 2017.
- ARBIX, G.; SALERNO, M.; DE NEGRI, J. **Inovação via internacionalização, faz bem para as exportações brasileiras**. Brasília: IPEA, 2004. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_1023.pdf> Acesso em: 01 Abril de 2017.
- BARBETTA, P.A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 4. ed. rev. e amp. Florianópolis: Ed. UFSC, 2001. 338 p.
- BARBIERI, J.C.; ÁLVARES, A. C. T. Estratégia de Patenteamento e Licenciamento de Tecnologia: Conceitos e Estudo de Caso. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 7, p.58-68, abr. 2005. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/pdf/947/94771708.pdf>>. Acesso em: 13 ago. 2017.
- BEMVINDO, B. S. T. **O Processo de Internacionalização de uma Multinacional Brasileira: Estudo do Caso Vale**. 2014. 116 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <http://www.coppead.ufrj.br/upload/publicacoes/Bernardo_Bemvindo.pdf>. Acesso em: 05 jun. 2017.
- BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e empreendedorismo**. S/L: Bookman, 2009.
- BORINI, F. M. et al. O PRISMA DA INTERNACIONALIZAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO. **Revista de Administração Faces**, Belo Horizonte, v. 5, n. 3, p.42-55, set. 2006. Disponível em: <http://bancopublicacoes.espm.br/arquivos/o_prisma_da_internacionalizacao.pdf>.

Acesso em: 12 jul. 2017.

BUCKLEY, P.J.; CASSON, M.C. **The Future of the Multinational Enterprise**. Homes & Meier: London. 1976.

CARNEIRO, J.; DIB, L. A. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. **Internext - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da Espm**, São Paulo, v. 2, n. 1, p.1-25, jun. 2007. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/21348/avaliacao-comparativa-do-escopo-descritivo-e-explanatorio-dos-principais-modelos-de-internacionalizacao-de-empresas>>. Acesso em: 30 jun. 2017.

CASTRO, A. L. S. **Gerenciamento do Risco de Mercado Para Produtores de Commodities no Brasil**. 2002. 70 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2002. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/5494/1200300830.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 13 maio 2017.

CAVUSGIL, S. T.; KNIGHT, G.; RIESENGERGER, J. R. **Negócios Internacionais: estratégia, gestão e novas realidades**. São Paulo: Pearson, 2010. 522 p.

CHESBROUGH, H. **Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology**. Boston: Harvard Business School Press, 2003. 227 p. Disponível em: <http://ses.sp.bvs.br/wp-content/uploads/2016/10/Book+OPen+Innovation_Henry-Chesbrough.pdf>. Acesso em: 23 abr. 2017.

CIGNACCO, B. R. **Fundamentos de comércio internacional para pequenas e médias empresas**. São Paulo: Saraiva, 2009. 309 p.

COASE, R. H. The Nature of the Firm. **Economica**, [s.l.], v. 4, n. 16, p.386-405, nov. 1937. Disponível em: <[https://www.colorado.edu/ibs/es/alston/econ4504/readings/The Nature of the Firm by Coase.pdf](https://www.colorado.edu/ibs/es/alston/econ4504/readings/The%20Nature%20of%20the%20Firm%20by%20Coase.pdf)>. Acesso em: 21 jul. 2017.

COLONETTI, R. A.; ZILLI, J. C. Os terminais retroportuários nas operações logísticas das empresas exportadoras da microrregião de Criciúma - SC. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO, 13., 2015, Ponta Grossa. **Anais...** . Ponta Grossa, 2015. p. 1 - 10. Disponível em: <<http://www.admpg.com.br/2015/down.php?id=1320&q=1>>. Acesso em: 25 set. 2017.

DE NEGRI, J. A.; SALERNO, M. S. **Inovações, padrões tecnológicos e desempenho das firmas industriais brasileiras**. Brasília: Ipea, 2005.

DIAS, M. C.C. F. **A internacionalização e os factores de competitividade: o caso Adira**. 2007. 188 f. Dissertação (Mestrado Ciências Empresariais). Área de concentração: Especialização em Marketing – Universidade do Porto, Porto. Disponível em: <[http://www.fep.up.pt/docentes/cbrito/Tese Manuela Dias.pdf](http://www.fep.up.pt/docentes/cbrito/Tese%20Manuela%20Dias.pdf)> Acesso em: 18 março de 2017.

DIB, L. A. R. **O Processo de Internacionalização de Pequenas e Médias Empresas e o Fenômeno Born Global**: estudo do setor de software no Brasil. 2008. 352 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: <http://www.coppead.ufrj.br/upload/publicacoes/Tese_Luis_Antonio_Dib.pdf>. Acesso em: 21 maio 2017.

DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas**: métodos e técnicas. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004. 168 p.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor**: Prática e Princípios. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003. 378 p. Tradução de Carlos Malferrari.

DUARTE, S. V.; FURTADO, M. S. V. **Trabalho de conclusão de curso (TCC) em ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Saraiva, 2014.

DUNNING, J. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. **Journal Of International Business Studies**. p. 1-31. jun. 1988. Disponível em: <<https://pdfs.semanticscholar.org/839e/487a618100eb2d20f37ee566d38568390ea1.pdf>>. Acesso em: 04 jun. 2017.

EIRIZ, V. Proposta de tipologia sobre alianças estratégicas. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 5, n. 2, p. 65-90, Aug. 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552001000200004&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 17 Ago. 2017.

FERREIRA, M. P. et al. John Dunning's Influence in International Business/Strategy Research: A Bibliometric Study in the Strategic Management Journal. **Journal Of Strategic Management Education**. Shankill, p. 1-24. maio 2011. Disponível em: <http://gvpesquisa.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/claudia_frias_pinto_john_dunnings_influence_in_international_business.pdf>. Acesso em: 04 jun. 2017.

FIESC. **Santa Catarina em Dados**. 2015. Unidade de Política econômica e industrial, Florianópolis. Disponível em: <http://fiesc.com.br/sites/default/files/medias/sc_em_dados_site_correto.pdf>. Acesso em: 22 maio 2017.

FLEURY, Afonso Carlos Correa; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007. 311p

FRANCO, A.M.; QUEIROZ, M.J.; VASCONCELLOS, E. Estratégia de internacionalização e impactos sobre a estrutura organizacional da São Paulo Alpargatas S.A.. In: VASCONCELLOS (org.) **Internacionalização, Estratégia e Estrutura**. São Paulo: Atlas, 2008.

FREEMAN, C.; SOETE, L. **A Economia da inovação industrial**. Campinas: Unicamp, 1997.

FREITAS, A. M. Z. **Estratégias competitivas**: um estudo no setor de confecções das empresas de médio porte de Colatina/ES. 2003. 102 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/86354/225507.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 12 maio de 2017.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL: Pesquisa sobre a internacionalização da empresa brasileira, Julho de 2002. Disponível em: <http://acervo.ci.fdc.org.br/AcervoDigital/Relat%C3%B3rios%20de%20Pesquisa/Relat%C3%B3rios%20de%20Pesquisa%202002/Pesquisa%20sobre%20a%20Internacionaliza%C3%A7%C3%A3o%20da%20Empresa%20Brasileira%20Sum%C3%A1rio%20Executivo.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2017

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 220 p. Disponível em: <<https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9nicas-de-pesquisa-social.pdf>>. Acesso em: 21 maio 2017.

GLOBAL COMPETITIVENESS REPORT. GCR . 2015-2016. Switzerland: WEF, 403 p. Disponível em: <http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf>. Acesso em: 25 abr. 2017.

GLOBAL INNOVATION INDEX. GII. **Effective Innovation Policies for Development**. Switzerland: INSEAD, 2015. 464 p. Disponível em: <<https://www.globalinnovationindex.org/userfiles/file/reportpdf/GII-2015-v5.pdf>>. Acesso em: 2 abr. 2017

GOPALAKRISHNAN, S. Unraveling the links between dimensions of innovation and organizational performance. **The Journal Of High Technology Management Research**, [s.l.], v. 11, n. 1, p.137-153, mar. 2000. Elsevier BV.

HAMBERGER, P. A. V. **Comportamento Inovativo das Pequenas e Médias Empresas Industriais Brasileiras**: Uma Análise Em Nível Da Firma. 2014. 221 f. Tese (Doutorado) - Curso de Economia, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 214. Disponível em: <<https://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/13461/1/ComportamentoInovativoPequenas.pdf>>. Acesso em: 02 maio 2017.

HEMAIS, C. A.; HILAL, A. Teorias, Paradigma e Tendências em negócios internacionais: De Hymer ao empreendedorismo. In: HEMAIS, Carlos A. (Org.). **O desafio dos mercados externos**: teoria e prática na internacionalização da firma. Rio de Janeiro: Mauad, 2004. p. 17-37.

HOCH, C. G. **A relação entre a internacionalização e a inovação na empresa**: um estudo de caso. 2011. 128 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Porto Alegre, 2011. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10183/35176>>. Acesso em: 11 maio 2017.

HRDLICKA, H. et al. Internacionalização de uma empresa familiar na área de

eletromedicina: Fanem. In: VASCONCELLOS (org.) **Internacionalização, Estratégia e Estrutura**. São Paulo: Atlas, 2008.

HYMER, S. H. **The international operations of national firms**: a study of direct foreign investment. 1960. 198 f. Tese (Doutorado) - Curso de Economia, Massachusetts Institute Of Technology, Cambridge, 1960. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/1721.1/27375>>. Acesso em: 04 jun. 2017.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing market commitment. **Journal of International Business Studies**, v. 8, p. 23-32, 1977. Disponível em: <https://econpapers.repec.org/article/paljintbs/v_3a8_3ay_3a1977_3ai_3a1_3ap_3a23-32.htm>. Acesso em: 12 set. 2017.

JUNDI, M. F. M. B. **A Internacionalização de Franquias Brasileiras**: Um Estudo de Caso Múltiplo no Setor de Alimentação. 2012. 198 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Administração, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2012. Disponível em: <https://sapientia.pucsp.br/bitstream/handle/1051/1/Maria_Fernanda_Massad_Baracat_Jundi.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2017.

KEEDI, S. **ABC do Comércio Exterior**: Abrindo as Primeiras Páginas. 4. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2011. 175 p.

KLINE, S. J.; ROSENBERG, N. An overview of innovation. **Revista Brasileira de Inovação**, Campinas, v. 14, p.9-48, fev. 2015. Disponível em: <[ftp://ftp.ige.unicamp.br/pub/CT010/aula_2/KlineRosenberg\(1986\).pdf](ftp://ftp.ige.unicamp.br/pub/CT010/aula_2/KlineRosenberg(1986).pdf)>. Acesso em: 06 maio 2017.

KLOTZLE, M. C. Alianças estratégicas: conceito e teoria. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba , v. 6, n. 1, p. 85-104, Apr. 2002 . Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552002000100006> Acesso em: 17 ago 2017.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica** . 5. ed. 5. reimp. São Paulo: Atlas, 2003. Disponível em <https://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy_of_historia-i/historia-ii/china-e-india>. Acesso em: 20 maio 2017

LEIFER, R.; O'CONNOR, G. C.; RICE, M. A implementação de inovação radical em empresas maduras. **Rev. adm. empres.**, São Paulo , v. 42, n. 2, p. 17-30, Junho 2002 . Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rae/v42n2/v42n2a16.pdf>> Acesso em: 09 Maio 2017.

LEVY, B. P.; MOTA, M. C.; WERMELINGER, M. B. O uso de networks no processo de internacionalização: aplicação a pequenas e médias empresas. **InternexT - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, v. 5, n. 1, art. 3, p. 50-83, 2010. Disponível em: < <http://www.spell.org.br/documentos/ver/3537/o-uso-de-networks-no-processo-de-internacionali--->> . Acesso em: 22 jun. 2017.

LONCAN, T. R. **Internacionalização e Performance de Firms Brasileiras**. 2010. 124 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/24853/000748777.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 23 maio 2017.

LOPES, D. P. T.; BARBOSA, A. C. Q. Inovação e competências: como esses conceitos são articulados em grandes organizações brasileiras. In: SIMPEP, 8., 2006, Bauru. Anais... Bauru: SIMPEP, 2006. Disponível em <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/276.pdf> Acesso em: 14 maio 17.

MAIS, I. **Inovação e desempenho exportador de empresas catarinenses: uma perspectiva institucional**. 2010. 160 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2010. Disponível em: <http://www.bc.furb.br/docs/DS/2010/341646_1_1.pdf>. Acesso em: 26 set. 2017.

MATHIAS, S. L.; SAKAI, C. Utilização da Ferramenta Google Forms no Processo de Avaliação Institucional: Estudo de Caso nas Faculdades Magsul. Ponta Porã, p. 1-13. 2013. Disponível em: <http://download.inep.gov.br/educacao_superior/avaliacao_institucional/seminarios_regionais/trabalhos_regiao/2013/centro_oeste/eixo_1/google_forms_processo_avaliacao_instit_estudo_caso_faculdades_mag.pdf>. Acesso em: 21 maio 2017.

MATTEI, L. **Economia Catarinense: crescimento com desigualdades regionais**. In: V Encontro de Economia Catarinense, 2011, Florianópolis. Anais do V Encontro da APEC. Criciúma: APEC, 2011. v. 1. p. 01-01. Disponível em: <<http://necat.ufsc.br/files/2011/10/Lauro-2011.pdf>> Acesso em: 08 Abril de 2017

MDIC. **Balança comercial brasileira**: Estados. 2016. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/comercio-exterior/estatisticas-de-comercio-exterior/balanca-comercial-brasileira-unidades-da-federacao>>. Acesso em: 15 abr. 2017.

MDIC. **Empresas brasileiras exportadoras e importadoras**. 2016. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/balanca/outras/EMP_EXP.zip>. Acesso em: 04 abr. 2017.

MELLO, R. C.; SILVA, A. P.; SANTOS, C. M. Dimensões da Internacionalização: Uma Revisão. **Reac - Revista de Administração e Contabilidade**, Santa Luzia, v. 3, n. 1, p.50-69, jan. 2017. Disponível em: <http://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20170724175837.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2017.

MELO, G. T. **A Reconfiguração Dos Recursos Ao Longo Do Processo De Internacionalização De Empresas: Um Estudo De Caso Na Weg S.A ..** 2010. 135 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/27365>>. Acesso em: 12 ago. 2017.

MORAES, E. A. **Inovação e Competitividade**: Uma proposta de redefinição da

importância e escopo da inovação no modelo de estratégia competitiva baseado em competências cumulativas. 2003. 131 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2003. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/4957/1200301292.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 11 maio 2017.

OCDE. Manual de Oslo: diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed.. Tradução FINEP, 2007.

PERROTTI, E. ; VASCONCELLOS, E. **Estratégia de internacionalização**: o caso da empresa Voith. In: VASCONCELLOS, Eduardo (Coord.). Internacionalização, estratégia e estrutura: o que podemos aprender com o sucesso da Alpargatas, Azaleia, Fanem, Odebrecht, Voith e Volkswagen. São Paulo: Atlas, 2008.

PESSOA, E.; MARTINS, M. REVISITANDO A TEORIA DO CICLO DO PRODUTO. **Revista de Economia Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 2, p.307-329, ago. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rec/v11n2/a05v11n2.pdf>>. Acesso em: 04 jun. 2017

PINHEIRO, J. M. S. **Da iniciação científica ao TCC**: uma abordagem para os cursos de tecnologia. Rio de Janeiro: Ciência moderna, 2010.

PINTEC. **Pesquisa de Inovação**. 2014. Disponível em: <http://www.pintec.ibge.gov.br/downloads/PUBLICACAO/PUBLICACAO_PINTEC_2014.pdf>. Acesso em: 25 set. 2017.

PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus Ltda, 1989. 897 p.

PRATES, R. C.; BALBINOT, Z. Integrando as Abordagens de Uppsala e do Paradigma Eclético: um modelo econométrico. In: XXXIV ENCONTRO DA ANPAD, 2010, Rio de Janeiro. **Anais**. Rio de Janeiro: Anpad, 2010. p. 1 - 14. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/eso2570.pdf>>. Acesso em: 04 jun. 2017.

RANKING DE COMPETITIVIDADE DOS ESTADOS. **Indicadores Nacionais**. 2017. Disponível em: <https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms/files/7589/1505877984Relatrio_tcnico.pdf>. Acesso em: 02 fev. 2017.

RODRIGUES, R. M. S. **O contributo das Feiras Internacionais na Performance Exportadora das Empresas**: a Percepção dos Empresários. 2010. 60 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Economia e Gestão Internacional, Faculdade de Economi A da Universidade do Porto, Porto, 2010. Disponível em: <[https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/26924/2/RUI RODRIGUES EGI.pdf](https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/26924/2/RUI_RODRIGUES_EGI.pdf)>. Acesso em: 25 set. 2017.

ROMARO, P. **Fatores de sucesso dos investimentos externos diretos - IEDs através de fusões e aquisições cross border**. 2016. 122 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – Puc/sp, São Paulo, 2016. Disponível em:

<[https://sapiencia.pucsp.br/bitstream/handle/19407/2/Paulo Romaro.pdf](https://sapiencia.pucsp.br/bitstream/handle/19407/2/Paulo_Romaro.pdf)>. Acesso em: 12 ago. 2017.

RUTTAN, V. W. Usher and Schumpeter on Invention, Innovation, and Technological Change. **The Quarterly Journal Of Economics**, [s.l.], v. 73, n. 4, p.596-606, nov. 1959.

SALERNO, M. S.; KUBOTA, L. C. (Ed.). ESTADO E INOVAÇÃO. In: NEGRI, João Alberto de; KUBOTA, Luis Claudio (Ed.). **Políticas de Incentivo à Inovação Tecnológica**. Brasília: Ipea, 2008. Cap. 15. p. 13-64. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/capitulo01_27.pdf>. Acesso em: 22 março 2017.

SALVI, E. J. **Competitividade e tecnologia**: o perfil de mudança tecnológica das empresas industriais do Vale do Taquari - RS. 2001. 127 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10183/2174>>. Acesso em: 10 maio 2017.

SANTA CATARINA. Secretaria do estado do desenvolvimento sustentável. **Lançamento do Programa Catarinense de Inovação (PCI)**. Florianópolis, 2014. Disponível em: <<http://www.sds.sc.gov.br/index.php/noticias/1488-programa-catarinense-de-inovacao-sera-lancado-nesta-terca-feira>>. Acesso em: 19 jun. 2017.

SARLI, P. L. **Internacionalização de empresas brasileiras**: Um estudo de caso na empresa Grupo Delta. 2002. 100 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/84182/211164.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 25 maio 2017.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, credito, juro e o cicloeconomico. São Paulo: Ed. Abril Cultural, 1982. 169 p. (3 Os economistas)

SEBRAE. **Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa**. São Paulo, 6ª edição, 2013. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/PortalSebrae/Anexos/Anuario do Trabalho Na Micro e Pequena Empresa_2013.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/PortalSebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf)>. Acesso em: 22 set. 2017.

SEBRAE. **Coletânea de Informações Socioeconômicas de Santa Catarina**. Florianópolis, 2016. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/PortalSebrae/UFs/SC/Anexos/Coletânea de informações socioeconômicas de SC.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/PortalSebrae/UFs/SC/Anexos/Coletanea%20de%20informacoes%20socioeconomicas%20de%20SC.pdf)>. Acesso em: 21 maio 2017.

SILVA, C. L. **Competitividade & Estratégias Internacionais**: Discutindo a Cadeia de Valor. Curitiba: Juruá, 2004. 190 p.

SPEZAMIGLIO, B. S.; GALINA, S. V. R.; CALIA, R. C. Competitividade, inovação e sustentabilidade: uma inter-relação por meio da sistematização da literatura. **REAd. Rev. eletrôn. adm. (Porto Alegre)**, Porto Alegre, v. 22, n. 2, p. 363-393, ago. 2016 .

Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-23112016000200363&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 16 maio 2017.

STAL, E. Internacionalização de Empresas Brasileiras e o Papel da Inovação na Construção de Vantagens Competitivas. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 7, n. 3, p.120-149, jun. 2010. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rai/article/viewFile/79184/83256>>. Acesso em: 07 abr. 2017.

STAL, E. Multinacionais brasileiras: o papel da tecnologia na conquista do mercado externo. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, p. 227-248, jan. 2005. ISSN 2175-8077. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/993>>. Acesso em: 16 maio 2017.

TANURE, B.; CYRINO, Á. B.; PENIDO, E. Estratégias de internacionalização: evidências e reflexões sobre as empresas brasileiras. In: FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). **Internacionalização e os Países Emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007. Cap. 11. p. 198-213.

TIDD, J.; BESSANT, J. R.; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008. 600p.

TIGRE, P. B. **Gestão da inovação**: A Economia da Tecnologia no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. 282 p.

TSU, B. S. A. **Internationalization of Professional Service Firms**: The Case of a Brazilian Engineering Consultancy Company. 2008. 121 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/5671/180970.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 29 maio 2017.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. Laboratório de Gestão da Inovação. Núcleo de Apoio à Gestão da Inovação. **O que é inovação**: conceitos básicos. São Paulo, 2014. Disponível em: < <https://www.youtube.com/watch?v=0H1QjD1fi6Q&t> >. Acesso em: 13 abril 2017.

VARANDA, A. J. M. et al. Estratégias de internacionalização: análise de empresas brasileiras do setor alimentícios. **Revista Jovens Pesquisadores**, v. 7, n. 1, jan./jul. 2010. Disponível em: < <http://www.mackenzie.br/dhtm/seer/index.php/jovenspesquisadores/article/view/969> > . Acesso em: 10 mar. 2017

WELCH, L. S.; LUOSTARINEN, R. Internationalization: Evolution of a Concept. **Journal Of General Management**. p. 34-55, 1988. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/030630708801400203>>. Acesso em: 25 maio 2017.

WILKINSON, J. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**: o complexo

agroindustrial. Rio de Janeiro: Scielo Books, 2008. 104 p. Disponível em: <<https://static.scielo.org/scielobooks/5sd7p/pdf/wilkinson-9788599662649.pdf>>. Acesso em: 05 maio 2017.

ZILLI, J. C.; GIANEZINI, M.; VIEIRA, A. C. P. **O Porto de Imbituba no Desenvolvimento do Sul de Santa Catarina**. 2015. XV Mostra de Iniciação Científica, Pós-graduação e Extensão, Caxias do Sul, 2015. Disponível em: <<http://www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/mostraucsp PGA/xvmostrappga/paper/viewFile/4144/1287>>. Acesso em: 08 abr. 2017.

APÊNDICE

**ROTEIRO DA PESQUISA****A INOVAÇÃO NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS
EXPORTADORAS DO SUL DE SANTA CATARINA**

Este roteiro integra a pesquisa desenvolvida pela acadêmica Amanda Salvadego Locks e seu orientador Prof. Msc. Júlio Cesar Zilli, com o objetivo de identificar o papel da inovação no processo de internacionalização das empresas exportadoras do Sul de Santa Catarina.

Na busca de informações que possibilitem a elaboração do estudo monográfico e a conclusão do curso de graduação em Comércio Exterior pela UNESC, solicita-se a participação de sua empresa.

Agradecemos antecipadamente!

PERFIL EMPRESARIAL**1. Setor de atuação**

Agroalimentar
Cerâmica
Metal Mecânico e Metalurgia
Moveis e madeira
Produtos Químicos e Plásticos
Textil e Confecção
Outro? Qual?

2. Sede da empresa

Balneário Rincão
Cocal do Sul
Criciúma
Forquilha
Içara
Morro da Fumaça
Lauro Müller
Nova Veneza
Orleans
Siderópolis
Treviso
Urussanga

3. Quantidade de colaboradores

Microempresa (até 19 colaboradores)
Empresa de pequeno porte (de 20 a 99 colaboradores)
Empresa de médio porte (de 100 a 499 colaboradores)
Empresa grande (acima de 500 colaboradores)

4. Composição do capital

100% nacional
100% internacional
Misto

5. Ano de fundação

6. Direccionamento da empresa

Venda de produtos somente para o mercado interno
Venda de produtos somente para o mercado externo
Venda de produtos para o mercado interno, porém com excedente para o mercado externo

PERFIL DO INGRESSO E PARTICIPAÇÃO NO MERCADO INTERNACIONAL

7. Quando (ano) a empresa iniciou suas operações com o mercado internacional?

8. Como ocorreu a inserção internacional da empresa

Por meio das importações
Por meio das exportações
Ambas

9. Mercados internacionais atendidos pela empresa na exportação

América do Sul
América Central
América do Norte
Europa
Rússia
África
Ásia
Oceania
Oriente Médio

10. Mercados internacionais oriundos das importações da empresa

América do Sul
América Central
América do Norte
Europa
Rússia
África
Ásia
Oceania
Oriente Médio

11. Percentual de participação das vendas externas no faturamento total da empresa

De 1% a 5%
De 5% a 10%
De 10% a 15%
De 15% a 20%
De 20% a 25%
De 25% a 30%
De 35% a 40%
De 40% a 45%
De 45% a 50%
Acima de 50%

12. Percentual da produção total destinada ao mercado externo

De 1% a 5%
De 5% a 10%
De 10% a 15%
De 15% a 20%
De 20% a 25%
De 25% a 30%
De 35% a 40%
De 40% a 45%
De 45% a 50%
Acima de 50%

13. Quais os principais produtos exportados pela empresa?

14. Quais os principais produtos importados pela empresa?

15. Os produtos exportados são os mesmos vendidos no mercado interno?

Sim
Não

15.1. Caso a resposta seja *Não*, assinale as 3 principais mudanças/adaptações realizadas no produto para o mercado internacional:

Alterações na embalagem
Alterações na quantidade por embalagem
Alterações tecnológicas
Alteração na qualidade
Adaptação visando padrões religiosos
Adaptação a partir de leis/normas internacionais
Outras? Quais:

16. Quantidade de colaboradores ligados diretamente ou indiretamente com o processo de internacionalização (exportação/importação)

De 1 a 5 colaboradores
De 5 a 10 colaboradores
De 10 a 15 colaboradores
De 15 a 20 colaboradores
De 20 a 25 colaboradores
De 25 a 30 colaboradores
De 30 a 35 colaboradores
De 35 a 40 colaboradores
De 40 a 45 colaboradores
De 45 a 50 colaboradores
Acima de 50 colaboradores

PERFIL DAS ESTRATÉGIAS E POSICIONAMENTO NO MERCADO INTERNACIONAL

**17. Motivos para a inserção internacional
(Assinale os 5 principais motivos)**

Pedidos inesperados do exterior
Existência de capacidade ociosa
Mercado local saturado/muito competitivo
Incentivos governamentais
Produto singular exclusivo com plena aceitação no mercado exterior
Vantagens competitivas da empresa
Oportunidades no mercado internacional
Melhor uso dos recursos
Desejo da gerência
Maiores lucros
Pedidos casuais de importadores, conhecidos por meio de feira internacional
Prolongamento do ciclo de vida de um produto
Diversificação de riscos
Melhora da imagem com fornecedores, bancos e clientes
Equilibrar-se contra a entrada de competidores no mercado interno
Estratégia de desenvolvimento da empresa

**18. Formas utilizadas para desenvolver operações internacionais
(Assinale as 5 principais formas utilizadas)**

Trader da empresa posicionado no mercado externo (residente no exterior)
Trader da empresa posicionado na matriz da empresa (residente no Brasil)
 Filial de comercialização no exterior
 Consórcio / Cooperativa
 Agente no exterior (de outra nacionalidade)
 Distribuidor
Trading company
Marketing subsidiaries: escritórios regionais de marketing
 Transferência de tecnologia
 Contrato de manufatura
 Filial de produção
Joint venture
 Subsidiária no exterior
 Licenciamento
 Franquia
 Aliança Estratégica

**18. Formas adotadas pela empresa para divulgação de seus produtos no exterior
(Assinale as 3 principais formas)**

Escritórios de promoção comercial das embaixadas
 Câmaras de comércio bilaterais
 Empresas de consultoria
 Revistas especializadas
 Bancos e instituições financeiras
 Consulados e embaixadas de países estrangeiros
 Internet
 APEXBrasil
 Associações de empresas de comércio exterior
 Feiras internacionais

**18. De acordo com a experiência da empresa no comércio internacional, quais das seguintes áreas/aspectos devem ser conhecidos ou dominados para as organizações que buscam a internacionalização?
(Assinale os 3 principais aspectos)**

Potenciais importadores do produto
 Capacitação e treinamento de recursos humanos na empresa
 Conhecer os regimes alfandegários, cambiais, impostos e taxas
 Cultura e costumes
 Atenção especial sobre embalagens, etiquetagem e requisitos fitossanitários
 Profissionais experientes dirigindo o departamento de exportação
 Calcular com cuidado o preço de exportação
 Conhecimento dos preços que os concorrentes internacionais estão praticando
 Outros: Quais?

19. De acordo com a experiência dessa empresa no comércio internacional, qual deve ser o foco das organizações que buscam a internacionalização?

Mercados internacionais mais próximos
 Mercados internacionais em rápido crescimento
 Mercados internacionais mais similares culturalmente
 Mercados internacionais onde a competição é menos agressiva
 Grandes mercados internacionais

20. Elencar os 5 principais desafios encontrados para a internacionalização da empresa:

PERFIL DAS PRÁTICAS INOVADORAS PERANTE O MERCADO INTERNACIONAL

21. A empresa tem o hábito de investir em atividades de P&D para:

Produto

Nunca
 Raramente
 As vezes
 Frequentemente
 Sempre

Processos industriais

Nunca
 Raramente
 As vezes
 Frequentemente
 Sempre

Processos vinculados a Gestão

Nunca
 Raramente
 As vezes
 Frequentemente
 Sempre

Marketing

Nunca
 Raramente
 As vezes
 Frequentemente
 Sempre

Serviços

Nunca
Raramente
As vezes
Frequentemente
Sempre

22. Qual percentual da receita é destinado para Inovação?

Abaixo de 1%
Entre 1 e 5%
Entre 5 e 10%
Entre 10 e 20%
Acima de 20%

23. A empresa possui dificuldades para perceber e reconhecer quando mudanças - tanto em produtos/serviços quanto em gestão/processos - são necessárias?

Nunca
Raramente
As vezes
Frequentemente
Sempre

24. Há na empresa algum instrumento que estimule a proposição de inovação pelos funcionários?

Sim
Não

25. A empresa sente que atualmente consegue visualizar oportunidades e tirar proveito das mesmas?

Nunca
Raramente
As vezes
Frequentemente
Sempre

26. O uso da inovação, por meio da P&D já auxiliou a empresa diante de suas atividades no exterior?

Nunca
Raramente
As vezes
Frequentemente
Sempre

27. Nos últimos 6 anos o uso da inovação impactou a empresa aumentando a atuação da mesma no mercado externo em:

0%
2% a 24%
25% a 49%

50% a 74%
75% a 99%
100%

28. No último ano a empresa recebeu apoio financeiro público para realizar atividades de Inovação? (a exemplo de Financiamento via FINEP)

Sim.

Não.

28.1. Caso tenha respondido *Sim*, assinale o tipo de apoio:

Incentivos Fiscais

Financiamento de imobilizado corpóreo

Financiamento nacional de Projetos de P&D

Financiamento comunitário de Projetos de P&D

Financiamento nacional para proteção de propriedade intelectual

Apoio de Capital de Risco, Empréstimos bonificados.

Financiamento via FINEP.

Outro: Qual?

29. No último ano a empresa:

QUESTIONAMENTO	SIM	NÃO
a) Introduziu novos produtos?	()	()
b) Introduziu alterações significativas no design ou na embalagem de seus produtos? (excluindo mudanças sazonais).	()	()
c) Introduziu métodos de venda (marketing) significativamente alterados, tais como vendas pela internet, franchising, vendas direta e indiretas?	()	()
d) Introduziu métodos novos ou significativamente melhorados de logística, entrega e ou distribuição de mercadorias?	()	()
e) Introduziu atividades novas ou significativamente melhoradas de suporte para os sistemas de manutenção para compra, contabilidade ou informática?	()	()
f) Introduziu criação ou aquisição de marcas?	()	()
g) Introduziu novos processos industriais (ou significativamente melhorados)?	()	()
h) Introduziu novas formas de gestão (ou significativamente melhoradas)?	()	()
i) Introduziu serviços diferenciados (ou significativamente melhorados)?	()	()

30. A inovação em marketing, produtos, processos industriais, gestão e serviços parte da:

Matriz para as filiais

Filiais para a matriz

Ambas